

**PENGARUH STRATEGI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
MELALUI BUDAYA ORGANISASI (STUDI PADA PT. ANGKASA PURA
II PERSERO)**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Derajat Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

Disusun oleh :

REYNARDY BASKORO ARYOWIBOWO

135020200111042



KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGI

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2017

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

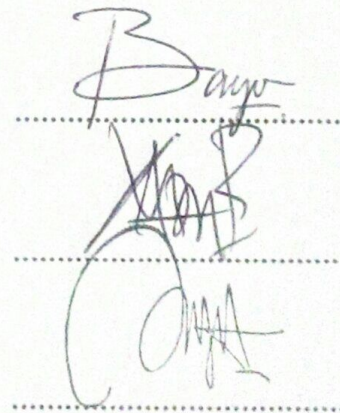
**"PENGARUH STRATEGI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
MELALUI BUDAYA ORGANISASI (STUDI PADA PT. ANGKASA PURA
II PERSERO)"**

Yang disusun oleh:

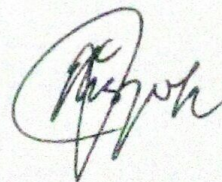
Nama : Reynardy Baskoro Aryowibowo
NIM : 135020200111042
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Strategi

Telah dipertanggungjawabkan di depan dewan penguji pada tanggal 28 April 2017 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Bayu Ilham Pradana, SE., MM.
NIP. 198606242015041001
(Dosen Pembimbing)
2. Yusuf Risanto, SE., MM.
NIP. 2012017811261001
(Dosen Penguji 1)
3. Sigit Pramono, SE., M.Sc
NIP. 2013048507301001
(Dosen Penguji 2)



Malang, 5 Juni 2017
Ketua Program Studi S1 Manajemen



Dr. Siti Aisjah, SE., MS., CSRS.CFP
NIP. 19601111 198601 2 001



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax. 553834
E-mail : feb@ub.ac.id <http://www.feb.ac.id>

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini , saya :

Nama : REYNARDY BASKORO ARYOWIBOWO
Tempat/Tgl. Lahir : Surabaya / 23 September 1995
Nomor Induk : 135020200111042
Jurusan : S-1 Manajemen
Konsentrasi : MANAJEMEN STRATEGI
Alamat : JL. BUGENVILE NO.14 A GEDONG MENENG
BANDARLAMPUNG

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul :

PENGARUH STRATEGI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI
BUDAYA ORGANISASI (STUDI PADA PT. ANGKASA PURA II PERSERO)

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat
atau saduran dari Skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia
menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar
kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana
diperlukan.

Malang, 5 Juni 2017

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

BAYU ILHAM PRADANA, SE., MM.
NIP. 198606242015041001

Yang membuat pernyataan

MATERAI
6000
Rp. 6000
CCF2FAEF280336475

REYNARDY BASKORO. A
NIM. 135020200111042



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834
E-mail : feb@ub.ac.id <http://www.feb.ac.id>

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul Bahasa Indonesia :

PENGARUH STRATEGI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI
BUDAYA ORGANISASI (STUDI PADA PT. ANGKASA II PERSERO KANTOR
PUSAT

Skripsi dengan judul Bahasa Inggris :

THE INFLUENCE OF STRATEGY ON CORPORATE PERFORMANCE THROUGH
ORGANIZATIONAL CULTURE (A STUDY AT PT. ANGKASA PURA II PERSERO)

Yang disusun oleh :

Nama : REYNARDY BASKORO ARYOWIBOWO
NIM : 135020200111042
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Strategi

Judul di atas disetujui untuk diajukan dalam ujian komprehensif.

Ketua Program Studi S1 Manajemen

Dr. Siti Aisjah, SE., MS., CSRS.CFP
NIP.196011111986012001

Dosen Pembimbing

Bayu Ilham Pradana, SE., MM.
NIP. 198606242015041001

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Reynardy Baskoro Aryowibowo
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 23 September 1995
Alamat : Jl. Bugenvile No. 14A Gedong
Meneng Bandar Lampung
Jenis Kelamin : Laki - Laki
Agama : Islam
E-mail : reynardibaskoro@gmail.com



Riwayat Pendidikan

1. 2001 - 2007 : SD Al-Azhar 1 Bandar Lampung
2. 2007 - 2010 : SMPN 4 Bandar Lampung
3. 2010 - 2013 : SMAN 9 Bandar Lampung
4. 2013 - 2017 : Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

Pengalaman Organisasi dan Kepanitiaan

1. 2008 : Ketua Dewan Penggalang Pramuka SMPN 4 Bandar Lampung
2. 2014 : *Staff* PSDM Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen
3. 2014 : Ketua Pelaksana Management In Care HMJM 2014
4. 2015 : *Marketing Staff* Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen
5. 2015 : Ketua Divisi Humdan Management Days HMJM 2015
6. 2015 : Ketua Divisi Transkoper Management Edutainment 2015
7. 2016 : Staff acara 15th Anniversary Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya

Pengalaman Kerja

1. 2015 : *Staff ECONO Tour Organizer*
2. 2016 : *Internship Program* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Pusat

KATA PENGANTAR

Puji syukur diapanjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan hidayah-NYA sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan baik, lancar dan tepat waktu.

Tujuan penyusunan skripsi yang diberi judul **PENGARUH STRATEGI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI BUDAYA ORGANISASI (STUDI PADA PT. ANGKASA PURA II PERSERO)** ini adalah sebagai bentuk implementasi teori yang telah diimban selama masa perkuliahan dan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Konsentrasi Strategi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, bantuan, motivasi dan doa dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Candra Fajri Ananda, SE., MSc., Ph.D. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
2. Ibu Dr. Sumiati, SE, MSi, CSRS sebagai Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Bapak Ainur Rofiq, SE., S.Kom., MM., Ph.D. sebagai Sekertaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Bapak Bayu Ilham Pradana, SE., MM. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dorongan atau motivasi kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

5. Bapak Yusuf Risanto, SE., MM. dan Bapak Sigit Pramono, SE., M.Sc. selaku dosen penguji yang telah memberikan waktunya untuk menguji skripsi ini serta arahan yang berbentuk saran dan kritik yang membangun demi kesempurnaan penulisan penelitian.
6. Bapak Rozi Harmawan dan Ibu Soesy Ekawarti selaku orang tua penulis yang tercinta serta kakak yang penulis sayangi Sabrina Adeliantini yang selalu memberi doa, dukungan, pelajaran, semangat dan kasih sayang yang tiada hentinya kepada penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Terimakasih untuk segala pihak termasuk keluarga, saudara, sahabat dan responden yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan penelitian ini masih jauh dari kata sempurna, baik teknik penulisan, bahasa maupun pemaparannya. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat dan inspirasi bagi kita semua.

Malang, 15 Mei 2017

Penulis,

Reynardy Baskoro Aryowibowo

**Pengaruh Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Budaya Organisasi
(Studi Pada PT. Angkasa Pura II Persero)**

Reynardy Baskoro Aryowibowo

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

reynardibaskoro@gmail.com

Dosen Pembimbing:

Bayu Ilham Pradana, SE., MM

ABSTRAK

Penulisan penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh strategi terhadap kinerja perusahaan PT. Angkasa Pura II (Persero) yang dimediasi oleh budaya organisasi, baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel-variabelnya melalui pengujian hipotesis.

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 235 responden karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero). Uji hipotesis dilakukan menggunakan uji t dan *sobel test*. Analisis data menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*) dan dibantu oleh *software* SPSS 21 untuk memudahkan penelitian.

Dari hasil pengujian terhadap keempat hipotesis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa variabel strategi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi PT. Angkasa Pura II sebesar 0,506. Variabel strategi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan PT. Angkasa Pura II sebesar 0,224. Variabel strategi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan PT. Angkasa Pura II yang dimediasi oleh budaya organisasi sebesar 0,099.

KATA KUNCI: Strategi, Budaya Organisasi, Kinerja Perusahaan

The Influence of Strategy on Corporate Performance Through Organizational Culture (A Study at PT. Angkasa Pura II Persero)

Reynardy Baskoro Aryowibowo

Faculty of Economics and Business, Brawijaya University

Reynardibaskoro@gmail.com

Advisor:

Bayu Ilham Pradana, SE., MM.

ABSTRACT

This research tries to determine the direct or indirect influence of strategy on the performance of PT. Angkasa Pura II (Persero) mediated by organizational culture. This explanatory research explains the causal relationship between the variables through hypothesis testing.

This study uses a sample of 235 respondent employees of PT. Angkasa Pura II (Persero). The hypotheses were assessed using t test and Sobel Test. The data were analyzed through Path Analysis using SPSS 21.

The results of the hypotheses testing indicate that strategy positively influences the organizational culture of PT. Angkasa Pura II (Persero) at 0.506. Furthermore, it has a positive effect on the performance of PT. Angkasa Pura II (Persero) at 0.224. Mediated by organizational culture, it also has a positive effect on the performance of PT. Angkasa Pura II (Persero) at 0.099.

KEYWORDS: *Strategy, Organizational Culture, Corporate Performance*

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi

BAB I: PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10

BAB II: KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Strategi	12
2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi	13
2.1.2 Implementasi Strategi	14
2.1.3 Tahapan Manajemen Strategi	15
2.1.4 Manfaat Manajemen Strategi	17
2.2 Budaya Organisasi	18
2.2.1 Pembentukan Budaya Organisasi	20
2.2.2 Model Budaya Organisasi Fey & Denison	21
2.2.3 Tipe Budaya Organisasi	23
2.3 Kinerja Organisasi	25
2.3.1 Pengertian Kinerja	25
2.3.2 Pengertian Organisasi	26
2.3.3 Pengertian Kinerja Organisasi	27
2.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi	28
2.3.5 Penilaian Kinerja Organisasi	29
2.3.6 Indikator Kinerja Organisasi	30
2.4 Penelitian Terdahulu	32
2.5 Kerangka Pikir Penelitian	38
2.6 Hipotesis Penelitian dan Kerangka Konseptual	39

BAB III: METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian	43
3.2 Ruang Lingkup Pembahasan	43
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian	44
3.4 Jenis dan Sumber Data	44
3.5 Populasi dan Sampel	45
3.5.1 Populasi	45
3.5.2 Sampel	45
3.6 Metode Pengumpulan Data	45

3.7 Skala Pengukuran	46
3.8 Definisi Operasional Variabel	47
3.9 Metode Pengujian Instrumen Penelitian	52
3.9.1 Uji Validitas	52
3.9.2 Uji Reliabilitas	52
3.10 Uji Asumsi Klasik	53
3.10.1 Uji Asumsi Normalitas	53
3.10.2 Uji Asumsi Multikolinearitas	54
3.10.3 Uji Asumsi Heterokedastisitas	54
3.11 <i>Analysis Path</i> (Analisis Jalur)	55
3.12 Uji Ketepatan Model (<i>Goodness of Fit</i>)	56
3.13 Uji Hipotesis	57

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan	58
4.1.1 Sejarah Perusahaan	58
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	61
4.1.3 Tujuan Perusahaan	61
4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan	62
4.1.5 Bidang Usaha	62
4.1.6 Ketentuan Jam Kerja	64
4.2 Karakteristik Responden	65
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	65
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	66
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	67
4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi	67
4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	68
4.3 Distribusi Jawaban Responden	69
4.3.1 Distribusi Jawaban Indikator Variabel <i>Analysis</i>	69
4.3.2 Distribusi Jawaban Indikator Variabel <i>Defensiveness</i>	70
4.3.3 Distribusi Jawaban Indikator Variabel <i>Futurity</i>	71
4.3.4 Distribusi Jawaban Indikator Variabel <i>Proactiveness</i>	72
4.3.5 Distribusi Jawaban Indikator Variabel Keterlibatan	74
4.3.6 Distribusi Jawaban Indikator Variabel Konsistensi	75
4.3.7 Distribusi Jawaban Indikator Variabel Adaptabilitas	76
4.3.8 Distribusi Jawaban Indikator Variabel Misi	77
4.3.9 Distribusi Jawaban Indikator Variabel Kinerja Keuangan	79
4.3.10 Distribusi Jawaban Indikator Variabel Kinerja Operasional	80
4.4 Uji Instrumen Penelitian	81
4.4.1 Uji Validitas	81
4.4.2 Uji Reliabilitas	83
4.5 Uji Asumsi Klasik	84
4.5.1 Uji Asumsi Normalitas	85
4.5.2 Uji Asumsi Multikolinearitas	86

4.5.3 Uji Asumsi Heterokedastisitas	86
4.6 Analisis Jalur	88
4.6.1 Model Diagram Jalur	89
4.6.2 Perhitungan Koefisien Jalur	90
4.6.2.1 Regresi Persamaan 1	90
4.6.2.2 Regresi Persamaan 2	91
4.6.3 Validitas Model <i>Path</i>	93
4.6.4 Interpretasi Model <i>Path</i>	93
4.6.5 Uji Ketepatan Model (<i>Goodnes of Fit</i>)	95
4.6.6 Uji Hipotesis	96
4.6.6.1 Uji t	97
4.6.6.2 <i>Sobel Test</i>	98
4.7 Koefisien Determinasi (R^2)	100
4.8 Pembahasan Hasil Penelitian	101
4.8.1 Pengaruh Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan	101
4.8.2 Pengaruh Strategi Terhadap Budaya Organisasi	103
4.8.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan	104
4.8.4 Pengaruh Tidak Langsung Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Budaya Organisasi	105
4.9 Implikasi Penelitian	106
4.9.1 Teoretis	106
4.9.2 Praktik	107
4.10 Keterbatasan Penelitian	108
 BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	109
5.2 Saran	110
 DAFTAR PUSTAKA	 112
LAMPIRAN	115

DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Hal.
2.1	Penelitian Terdahulu	14
4.1	Jam Kerja PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Pusat	65
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	65
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	66
4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	67
4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi	67
4.7	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	68
4.8	Distribusi Jawaban Indikator Variabel <i>Analysis</i>	69
4.9	Distribusi Jawaban Indikator Variabel <i>Defensiveness</i>	70
4.10	Distribusi Jawaban Indikator Variabel <i>Futurity</i>	71
4.11	Distribusi Jawaban Indikator Variabel <i>Proactiveness</i>	73
4.12	Distribusi Jawaban Indikator Variabel Keterlibatan	74
4.13	Distribusi Jawaban Item Variabel Konsistensi	75
4.14	Distribusi Jawaban Item Variabel Adaptabilitas	76
4.15	Distribusi Jawaban Item Variabel Misi	78
4.16	Distribusi Jawaban Item Variabel Kinerja Keuangan	79
4.17	Distribusi Jawaban Item Variabel Kinerja Operasional	80
4.18	Hasil Uji Instrumen Validitas	82
4.19	Hasil Uji Instrumen Reliabilitas	84
4.20	Hasil Uji Normalitas	85
4.21	Hasil Uji Multikolinearitas	86
4.22	Hasil Analisis Jalur Persamaan 1	90
4.23	Hasil Analisis Jalur Persamaan 2	91

4.24 Hasil Uji Regresi Persamaan 1	95
4.25 Hasil Uji Regresi Persamaan 2	96
4.26 Hasil Perhitungan Koefisien Jalur T_{hitung} Untuk Pengaruh Langsung	97
4.27 Hasil Perhitungan Koefisien Jalur Untuk Pengaruh Tidak Langsung	97
4.28 Hasil Uji Determinasi 1	100
4.29 Hasil Uji Determinasi 2	100

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Hal.
1.1	Tren Pengguna Pesawat di Dunia dari Tahun 1995 - 2015	2
1.2	Tren Pengguna Pesawat di Indonesia dari Tahun 1995 - 2015	3
2.1	Pemebentukan Budaya Organisasi Robbins (2008)	26
2.2	<i>Denison Model of Organizational Culture</i>	29
2.3	Kerangka Pikir Penelitian	38
2.4	Kerangka Konseptual	39
4.1	Struktur Organisasi PT. Angkasa Pura II (Persero)	62
4.2	Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan 1	87
4.3	Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan 2	88
4.4	Model <i>Path Analysis</i>	89
4.3	Interpretasi Model <i>Path Analysis</i>	94

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul Lampiran	Hal.
1.	Uji Instrumen Penelitian	115
2.	Uji Validitas	115
3.	Uji Reliabilitas	120
4.	Uji Asumsi Klasik	122
5.	Uji Normalitas	122
6.	Uji Multikolinearitas	123
7.	Uji Heterokedastisitas	125
8.	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	126
9.	Kuesioner Penelitian	128

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tingginya laju pertumbuhan penduduk di Indonesia terutama di kota-kota besar yang padat penduduk menyebabkan tingginya tingkat mobilisasi, permintaan atas transportasi pun meningkat terutama transportasi udara. Sarana angkutan transportasi merupakan salah satu penunjang kehidupan manusia. Sesuai dengan fungsi dari alat transportasi yang dimaksudkan untuk memindahkan orang maupun barang dari suatu tempat ke tempat lain. Saat ini, beberapa moda transportasi yang ada di Negara Indonesia cukup banyak yaitu angkutan darat seperti bus, truk dan kereta api kemudian angkutan laut (kapal) dan angkutan udara (pesawat). Dari kumpulan moda transportasi di Indonesia, angkutan udara (pesawat) merupakan yang tercepat, munculnya berbagai macam tipe pesawat baru yang semakin berkembang seperti *Boeing 787 Dreamliner* dan *Airbus A350* serta jasa penyedia dan pendukung operasional pesawat yang semakin berkembang pula membuat moda transportasi udara semakin diminati.

Tren pengguna pesawat udara meningkat, mengingat fungsi transportasi yang penting dan faktor teknologi yang memudahkan calon pengguna pesawat udara untuk memesan tiket via internet, juga dapat menjadi alasan dibalik tren positif pertumbuhan pengguna pesawat udara. Dilansir dari data Bank Dunia, bahwa di tahun 2015 tercatat sudah lebih dari 3 Milyar masyarakat dunia hilir mudik menggunakan pesawat udara. Hal ini tergambar dari tabel yang telah dirilis Bank Dunia.

Gambar

1.1



(Sumber : <http://data.worldbank.org/>)

Tren Pengguna Pesawat Udara di Dunia dari Tahun 1995 Hingga 2015.

Dari gambar yang dilansir *Worldbank* terdapat kenaikan pengguna pesawat udara di dunia tiap tahunnya dari tahun 1995 yang awalnya hanya sebanyak milyar orang dan terus naik hingga tahun 2000 mencapai 1,7 milyar orang, kemudian sempat terdapat penurunan di tahun 2002 yaitu sebanyak 1,6 milyar orang. Terdapat kenaikan yang drastis di tahun 2009 dari 2,2 milyar orang menjadi 2,6 milyar orang di tahun 2010. Tren tersebut terus meningkat hingga tahun 2015 mencapai 3,4 milyar orang.

Gambar 1.2



(Sumber : <http://data.worldbank.org/>)

Tren Pengguna Pesawat di Indonesia dari Tahun 1995 Hingga tahun 2015

Di Indonesia kenaikan jumlah pengguna pesawat terbang terlihat mulai dari tahun 2003 sebanyak 19 juta orang menjadi 27 juta orang di tahun 2004. Kenaikan yang paling drastis terlihat dari tahun 2009 ke 2010 terdapat kenaikan hampir 30 juta orang. Kemudian jumlah penumpang pesawat di Indonesia terus mengalami kenaikan hingga tahun 2015 sebanyak 88 juta orang menurut data yang dilansir oleh *Worldbank*.

Industri transportasi menjadi industri yang dinamis dan selalu berubah seiring dengan perubahan lingkungan sekitarnya. Mengingat Negara Indonesia merupakan negara kepulauan kemudian tuntutan yang tinggi akan kebutuhan mobilisasi barang dan juga kebutuhan mobilisasi orang semakin hari semakin tinggi. Tidak cukup hanya kepada kapasitas angkut yang harus senantiasa

diperbesar dan diperbanyak, akan tetapi kebutuhan akan kecepatan juga semakin besar. Dari persoalan ini lah muncul permintaan masyarakat atas jasa transportasi udara. Tinggi nya permintaan masyarakat akan jasa transportasi udara membuat para pelaku bisnis terjun ke industri jasa transportasi pesawat terbang. Terdapat 13 maskapai penerbangan di Indonesia yang masih beroperasi di tahun 2015 yaitu, Garuda Indonesia, Citilink, Lion Air, Sriwijaya Air, Batik Air, NAM Air, Wings Air, Indonesia AirAsia, Kalstar Aviation, Susi Air, Transnusa, Xpress Air dan Aviastar (Wikipedia, 2016).

Jumlah maskapai penerbangan yang terhitung banyak di Indonesia membuat lalu lintas udara dan aktivitas penerbangan di Indonesia cukup sibuk. Untuk dapat beroperasi sebagaimana mestinya, maskapai - maskapai penerbangan tersebut membutuhkan fasilitator di bidang kebandarudaraan. Untuk itu di Indonesia terdapat perusahaan-perusahaan yang memfasilitasi dan melayani aktivitas penerbangan dan jasa kebandarudaraan, salah satu nya yaitu PT. Angkasa Pura II (Persero). Penyelenggara jasa kebandarudaraan di Indonesia diserahkan penuh pada PT. Angkasa Pura II (Persero) yang memfasilitasi bandar udara wilayah Indonesia bagian barat dan PT. Angkasa Pura I (Persero) yang memfasilitasi bandar udara Indonesia bagian timur.

PT. Angkasa Pura II (Persero) adalah salah satu dari dua operator yang bergerak untuk melayani jasa kebandarudaraan di Indonesia. Ini merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang menawarkan jasa terkait bandar udara di wilayah Indonesia Barat disamping PT. Angkasa Pura I (Persero) yang mengelola bandar udara wilayah Indonesia Timur. Berdirinya PT. Angkasa Pura II (Persero) bertujuan untuk menjalankan pengelolaan dan pengusahaan dalam bidang jasa kebandarudaraan dan jasa terkait bandar udara dengan mengoptimalkan

pemberdayaan potensi sumber daya yang dimiliki dan penerapan praktik tata kelola perusahaan yang baik.

PT. Angkasa Pura II (Persero) saat ini sedang dalam masa pembangunan pengembangan infrastruktur yang mendukung operasional Perusahaan demi mencapai tujuan Perusahaan yaitu menjadi pengelola bandar udara yang berkelas Internasional. Diperlukan kinerja PT. Angkasa Pura II (Persero) yang maksimal untuk mendukung fenomena tersebut. Strategi perusahaan dirumuskan dan budaya organisasi diperlukan untuk menunjang pelaksanaan atau implementasi strategi dalam mencapai kinerja Perusahaan yang optimal dan sesuai dengan tujuan Perusahaan.

PT. Angkasa Pura II (Persero) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara yang mengatur dan mengelola kebandarudaraan di Indonesia tentunya telah menetapkan tujuan dan sasaran perusahaan. Pada dasarnya untuk mencapai tujuan tersebut didasari oleh faktor strategi perusahaan. Faktor strategi adalah bagaimana strategi yang disusun atau dirumuskan oleh perusahaan diimplementasikan dan hasilnya sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Mengacu pada pengertian manajemen strategi menurut Nawawi (2005) yang mendefinisikan manajemen strategi sebagai perencanaan dengan skala besar yang mencakup segala komponen yang ada dalam lingkungan organisasi, maka dapat dikatakan semua komponen dalam perusahaan seperti operasional, sumber daya manusia, keuangan dan pemasaran masuk kedalam perencanaan strategi perusahaan yang beorientasi jangka panjang.

PT. Angkasa Pura II (Persero) dalam menjalankan proses bisnisnya dan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan, dituntut untuk terus berkembang dan meningkatkan kinerja pelayanannya. Pengelola kebandarudaraan sebagai

bisnis pelayanan jasa, tentunya wajib memberikan kinerja pelayanan yang maksimal kepada setiap konsumen atau pengguna jasa bandara. Untuk memberikan pelayanan yang prima dan maksimal tersebut, PT. Angkasa Pura II (Persero) akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja perusahaan. Berbagai cara dapat ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan salah satunya dengan mewujudkan kepuasan kerja karyawan melalui budaya organisasi. Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Waridin dan Masrurukhin , 2006).

Budaya organisasi yang terbentuk akan menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 2008). Hal ini berarti setiap perbaikan budaya kerja ke arah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Maka dari itu dapat dikatakan pengembangan budaya organisasi merupakan salah satu cara dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Diperlukan juga implementasi strategi dari perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan guna mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Strategi Perusahaan diperlukan dalam meningkatkan kinerja perusahaan, dan strategi yang telah dirumuskan perlu di implementasikan oleh perusahaan dengan tujuan meraih kinerja maksimal. Meningkatkan kinerja perusahaan merupakan suatu usaha penting bagi sebuah organisasi. Perusahaan memerlukan implementasi strategi guna meningkatkan kinerja perusahaan sesuai tujuan perusahaan, salah satunya dengan menerapkan budaya organisasi yang baik sehingga kinerja yang dihasilkan selaras dengan visi misi serta tujuan perusahaan. Budaya organisasi dibentuk salah satunya berdasarkan strategi perusahaan (Agung, 2007). Dengan budaya organisasi yang baik dan berkualitas akan menghasilkan kinerja perusahaan yang berkualitas pula (Robbins, 2008).

Menurut Wibisono (2006), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan cita-cita jangka panjang dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Sehingga kaitan antara kinerja dengan pencapaian visi perusahaan adalah kinerja yang diukur dengan suatu alat pengukuran dan hasilnya dapat menggambarkan visi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, seperti yang dijelaskan oleh Wibisono dan Donelly dkk bahwa kinerja yang baik dan sukses jika visi perusahaan dapat tercapai dengan baik.

PT. Angkasa Pura II (Persero) sebagai salah satu pelaku bisnis jasa kebandarudaraan di Indonesia tentunya memiliki strategi dalam meningkatkan

kinerja perusahaannya. PT. Angkasa Pura II (Persero) menyadari bahwa sumber daya manusia yang dimiliki merupakan sebuah aset perusahaan yang berharga dan sebagai ujung tombak dalam menjalani proses bisnis sehari - hari. Sebagai aset perusahaan, maka perlu dikembangkan budaya organisasi yang baik di PT. Angkasa Pura II (Persero) agar mampu memberikan kinerja yang maksimal kepada para konsumen dalam hal ini pengguna jasa bandar udara. Untuk mencapai tujuan perusahaan tentunya diperlukan budaya organisasi yang menunjang pelaksanaan atau implementasi strategi dalam meningkatkan kinerja perusahaan, agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk itu PT. Angkasa Pura II (Persero) membuat suatu budaya organisasi bernama **PERFORM** yang diterapkan di perusahaan tersebut.

PT. Angkasa Pura II (Persero) memiliki budaya perusahaan yakni **PERFORM** yang terdiri dari 7 elemen penting, yakni *Pride of Indonesia, Entrepreneurial, Responsible, Focused, Outstanding Service, Respectful, Meritocratic*. **THE BEST** dibangun dari nilai-nilai dasar sebelumnya yang telah tertanam dengan kokoh di Angkasa Pura II (Persero), yakni **THE BEST, PEDULI, 3 As, Zero Tolerance to Errors, Zero Complaints**, dan **K5HLT**. Menjaga standar etika dan budaya perusahaan sangat penting untuk mempertahankan loyalitas *stakeholder* dalam membuat keputusan-keputusan dan dalam memecahkan persoalan yang dihadapi PT. Angkasa Pura II (Persero). Visi dan Misi PT. Angkasa Pura II (Persero) akan sulit tercapai apabila Budaya Perusahaan yang hadir adalah Budaya Perusahaan kuno, maka demi tercapainya suatu Budaya Perusahaan yang baik diperlukan hadirnya sikap profesional, disiplin, kesolidan serta komitmen yang tinggi bagi setiap Insan PT. Angkasa Pura II (Persero) dalam mendukung pengembangan industri kebandarudaraan. Internalisasi budaya

perusahaan dalam setiap insan PT. Angkasa Pura II (Persero) diharapkan dapat memberikan manfaat *multiplier effect* terhadap kinerja dan perkembangan bisnis PT. Angkasa Pura II (Persero).

PT. Angkasa Pura II (Persero), sebagai pusat operasional pelayanan bandara di wilayah Indonesia bagian barat memiliki visi menjadi pengelola bandar udara kelas dunia yang terkemuka dan profesional. Untuk mencapai hal tersebut tentunya diperlukan kinerja perusahaan yang maksimal.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja perusahaan diperlukan strategi perusahaan yang telah dirumuskan sebelumnya. Kemudian budaya organisasi yang baik pun mampu memacu perkembangan organisasi tersebut ke arah yang lebih baik. Melihat penjelasan dan uraian tersebut maka penulis menyusun skripsi ini dengan judul **"Pengaruh Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Budaya Organisasi (Studi pada PT. Angkasa Pura II Persero)"**

1.2 Rumusan Masalah

Masalah - masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah strategi berpengaruh pada kinerja perusahaan?
2. Apakah strategi berpengaruh pada budaya organisasi?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh pada kinerja perusahaan?
4. Apakah budaya organisasi memediasi pengaruh strategi terhadap kinerja perusahaan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui strategi berpengaruh atau tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan.
2. Untuk mengetahui strategi berpengaruh atau tidak berpengaruh pada budaya organisasi.
3. Untuk mengetahui budaya organisasi berpengaruh atau tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan.
4. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi memediasi pengaruh strategi terhadap kinerja perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan diselesaikannya penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi Penyusun
 - a. Sebagai syarat kelulusan mahasiswa S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Brawijaya Malang.
 - b. Menambah wawasan dan pengetahuan dalam penerapan strategi meningkatkan kinerja perusahaan.
 - c. Meningkatkan kemampuan penulis dalam menganalisis teori Manajemen Strategi, khususnya Strategi perusahaan dalam hal meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Bagi Pembaca
 - a. Menambah wawasan dan pengetahuan pembaca, terutama dalam strategi meningkatkan kinerja perusahaan.

- b. Membantu pembaca dalam mencari referensi teori untuk mengatasi permasalahan yang sama.

3. Bagi Instansi/Perusahaan Terkait

- a. Menjadi sumbangan pemikiran dan bahan masukan kepada perusahaan untuk mengevaluasi budaya organisasi yang diterapkan.
- b. Menjadi dasar pertimbangan untuk perumusan strategi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Strategi

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia (1988) Strategi adalah rencana yang cermat untuk mencapai sasaran khusus. Kata strategi juga merupakan kata turunan dari dalam bahasa Yunani *Stratēgos* yang dapat diartikan sebagai komandan militer pada demokrasi Athena. Strategi, suatu kata yang berasal dari istilah militer, yang artinya serangkaian rencana tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Di bidang militer, penggunaan kata strategi dipisahkan dengan kata taktik, yang lebih menekankan pada pelaksanaan pertempuran. Sedangkan strategi lebih menekankan pada bagaimana berbagai pertempuran berhubungan. Perbedaan mendasar antara strategi militer dengan strategi bisnis adalah jika strategi militer didasarkan pada konflik yang dihadapi, sedangkan strategi bisnis diformulasikan, diimplementasikan, dan dievaluasi berdasarkan keberadaan persaingan.

Strategi harus dapat memberikan gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang perlu dan akan dilaksanakan oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Glueck (dalam Amirullah, 2015) strategi adalah sebuah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Dapat dikatakan strategi adalah kunci keberhasilan dalam menghadapi lingkungan bisnis. Strategi adalah suatu rencana yang berskala besar yang memberikan kesatuan arah bagi anggota organisasi. Maka strategi harus merupakan pernyataan yang jelas dan bersifat partisipatif. Seperti definisi strategi menurut Hunger dan Whelen (2012), Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komperhensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing."

Dari uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa strategi adalah perencanaan yang disatukan untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui strategi perusahaan akan dapat mengartikan rencana dan tujuan untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif. Beberapa organisasi atau perusahaan memiliki tujuan yang sama, akan tetapi strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut dapat berbeda.

2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya (David, 2014). Sebagaimana dijelaskan oleh definisi ini, manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Tujuan manajemen strategi adalah untuk

mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk masa yang akan datang.

Sedangkan pengertian manajemen strategi menurut Pearce dan Robinson (2008), Manajemen strategi didefinisikan sebagai satu sel keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Dari beberapa pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu rencana, metode, atau kebijakan yang terintegrasi dengan pengelolaan lingkungan baik internal maupun eksternal sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu, dalam kata lain adalah strategi yang terarah dan terpadu yang digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing.

2.1.2 Implementasi Strategi

Menurut Wheelen Hunger (2012) implementasi strategi adalah proses dimana perusahaan menerapkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur dan sistem manajemen pada seluruh perusahaan atau organisasi.

1. Program

Program merupakan pernyataan aktivitas atau langkah yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah perencanaan. Program dibuat sebagai tindakan orientasi strategi.

2. Anggaran

Anggaran adalah pernyataan dari program perusahaan dalam kondisi keuangan. Dalam anggaran digunakan perencanaan dan kontrol anggaran, supaya anggaran dapat diketahui secara detail berapa besarnya biaya yang dibutuhkan dari suatu program

3. Prosedur

Prosedur, terkadang dikatakan *Standard Operating Procedures* (SOP), adalah sebuah sistem yang berisi langkah atau teknik yang mendeskripsikan secara detail bagaimana tugas khusus atau pekerjaan dilakukan secara benar.

2.1.3 Tahapan manajemen Strategi

Pada prinsipnya, David (2009) menjelaskan bahwa manajemen strategi terdiri atas tiga tahapan, yaitu:

1. Tahap Formulasi

Meliputi pembuatan misi, pengidentifikasian peluang dan tantangan eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, pembuatan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategi, serta pengambilan keputusan strategi yang dipilih untuk diterapkan. Dalam hal penyusunan strategi, David (2009) membagi proses ke dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu: *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Termasuk di dalam formulasi strategi adalah pembahasan tentang bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang dihentikan, alokasi sumber-sumber yang dimiliki, apakah akan melakukan ekspansi atau diversifikasi usaha, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk *joint-*

venture, serta bagaimana untuk menghindari pangambil-alihan secara paksa (*hostile takeover*).

2. Tahap Implementasi

Meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber-sumber agar strategi yang diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta mengkaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi. Pada tahap ini, ketrampilan interpersonal sangatlah berperan. Sebagaimana yang dijelaskan Clausewitz (1780-1831) dalam bukunya yang diterbitkan kembali *On War*, strategi bukanlah sekedar aktivitas *problem-solving*, tetapi lebih dari itu strategi bersifat terbuka (*open-ended*) dan kreatif untuk mempertajam masa depan dalam model chain of command di mana suatu strategi harus dijalankan setepat mungkin (menghindari bias-bias yang tidak perlu dalam setiap bagian struktur organisasi).

3. Tahap Evaluasi

Meliputi kegiatan mencermati apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi perusahaan haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Tiga kegiatan utama pada tahap ini adalah: (a) menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan; (b) pengukuran kinerja; (c) pengambilan tindakan perbaikan.

2.1.4 Manfaat Manajemen Strategi

Secara historis, manfaat utama dari manajemen strategis untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Ini tentunya akan terus menjadi manfaat terbesar dari manajemen strategi, namun kajian riset kini menunjukkan bahwa proses, alih-alih keputusan atau dokumen, merupakan kontribusi yang lebih penting dari manajemen strategis. Jika ditinjau dari sisi operasional, terdapat dua keuntungan yang dapat diambil dari manajemen strategi, sebagaimana dijelaskan oleh David (2009) yaitu :

a) **Keuntungan Keuangan**

Riset menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep-konsep manajemen strategi lebih menguntungkan dan berhasil daripada yang tidak. Bisnis yang menggunakan berbagai konsep manajemen strategi menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang tanpa aktivitas perencanaan strategi yang sistematis.

Umumnya, perusahaan berkinerja tinggi membuat keputusan yang lebih cerdas dengan antisipasi yang baik terhadap konsekuensi jangka pendek dan panjang. Di sisi lain, perusahaan yang kinerjanya payah sering kali sibuk dengan berbagai aktifitas jangka pendek yang tidak mencerminkan perkiraan yang baik akan kondisi di masa depan. Mereka sering kali menyatakan bahwa kinerja yang buruk disebabkan oleh beragam factor yang tak terkontrol seperti

ekonomi yang lesu, perubahan teknologi, atau persaingan yang muncul dari perusahaan baru.

b) Keuntungan Non-keuangan

Selain membantu perusahaan menghindari bencana keuangan, manajemen strategi memiliki keuntungan lain, seperti meningkatkan kesadaran akan ancaman eksternal, membaiknya pemahaman akan strategi pesaing, naiknya produktivitas karyawan, menurunnya resistensi pada perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas akan relasi kinerja-imbalan. Manajemen strategi meningkatkan kapabilitas pencegahan persoalan organisasi sebab ia mendorong interaksi antar manajer di semua level divisional dan level fungsional. Perusahaan-perusahaan yang telah mendidik para manajer dan karyawan mereka, berbagi tujuan organisasional dengan mereka, memberdayakan mereka untuk membantu memperbaiki produk atau jasa, dan menghargai kontribusi mereka dapat berpaling kepada mereka untuk mendapatkan bantuan ketika menghadapi permasalahan karena interaksi ini.

2.2 Budaya Organisasi

Seperti yang dikemukakan Robbins and Judge (2008), pengertian budaya organisasi pemahaman para pakar mengenai budaya organisasi sebagai kesepakatan bersama mengenai nilai-nilai kehidupan yang mengikat semua orang dalam organisasi mendasari arti penting pemahaman budaya organisasi orang-orang yang tergabung di dalamnya. Dalam kata lain, kultur organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi

tersebut dengan organisasi lainnya, sistem makna bersama adalah sekumpulan karakteristik kunci diujung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada.

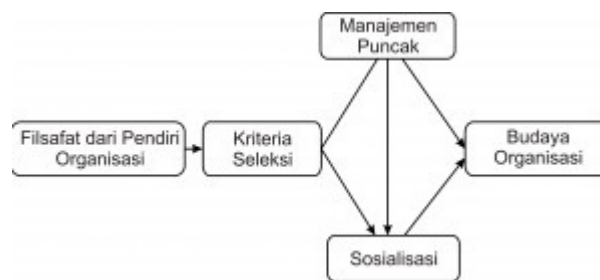
Menurut Stoner (1996) dalam Waridin dan Masrukin (2006) budaya merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai - nilai, simbol - simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi selalu merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain.

Robbins (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Budaya organisasi adalah suatu system nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

2.2.1 Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2008), dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan suatu budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sulit bagi para manajer untuk mengubahnya.

Gambar 2.1



Sumber: www.kajianpustaka.com

Pembentukan Budaya Organisasi Robbins (2008)

Dapat dilihat bahwa budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam merekrut/mempekerjakan anggota organisasi. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Menurut Agung (2007), ada tiga macam proses terbentuknya budaya perusahaan, yaitu :

- 1) Budaya diciptakan oleh pendirinya.

- 2) Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.
- 3) Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis.

Menurut Robbins (2008), menyatakan bahwa peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi, yaitu :

- 1) Sebagai tapal batas yang membedakan secara jelas suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Memudahkan penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih
- 4) luas daripada kepentingan individu.
- 5) Mendorong stabilitas system social, merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi.
- 6) Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.2.2 Model Budaya Organisasi Fey & Denison

Fey & Denison (2003) mengembangkan model budaya organisasi dengan empat indikator yaitu :

- 1) Indikator keterlibatan (*Involvement*)

Yaitu efektivitas organisasi adalah fungsi level keterlibatan dan partisipasi anggota organisasi. Organisasi dikatakan efektif apabila memberi kuasa kepada anggota organisasi (*Empower people*), berorientasi pada tim

(*Team orientations*) dan mengembangkan kapabilitasnya (*Capability development*). Eksekutif, manajer dan pegawai terikat dalam suatu komitmen dan mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi.

2) Indikator Konsistensi (*Consistency*)

Yatu fungsi tingkat dimana anggota organisasi mengerti dan memiliki sistem keyakinan, nilai dan simbol bersama. Organisasi dikatakan efektif apabila memelihara budaya secara konsisten, terkoordinasi dengan baik dan terintegrasi dengan baik. Norma yang berhubungan dengan perilaku berakar dalam nilai inti (*core value*), dimana pemimpin dan bawahan dapat mencapai kesepakatan meski dengan berbagai macam pandangan. Konsistensi merupakan sumber dari keberhasilan dan integrasi internal yang dihasilkan dari pola pikir bersama.

3) Indikator adaptabilitas (*Adaptability*)

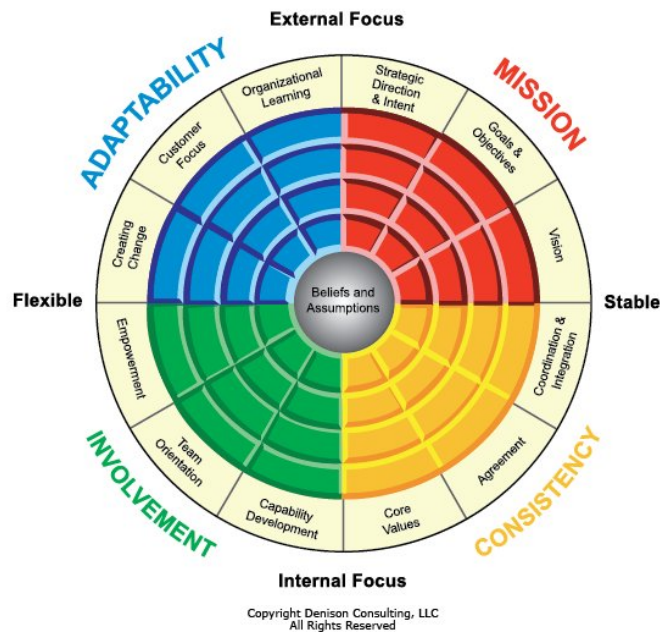
Yaitu sebuah fungsi kemampuan organisasi untuk merasakan lingkungan internal dan eksternal dan memberikan respon terhadapnya melalui sejumlah perilaku dan proses. Organisasi dikatakan mampu beradaptasi apabila berfokus kepada pelanggan (*customer focus*), berani mengambil resiko dan belajar dari kesalahan (*organizational learning*) dan memiliki kemampuan serta pengalaman untuk membuat suatu perubahan (*creating change*).

4) Indikator misi (*Mission*)

Yaitu sebuah fungsi dimana anggota organisasi memiliki definisi bersama mengenai fungsi dan tujuan organisasi. Organisasi dikatakan efektif

apabila anggota organisasi mengerti dengan jelas maksud dan arah organisasi, mendefinisikan tujuan dan sasaran strategi dan mengungkapkan visi organisasi.

Gambar 2.2



(Sumber: www.denisonconsulting.com)

Denison model of Organizational Culture

2.2.3 Tipe Budaya Organisasi

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki yang diterjemahkan oleh Erly Suandy (2006) terdapat tiga tipe umum budaya organisasi yaitu: konstruktif, pasif-defensif dan agresif - defensif. Setiap tipe berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Keyakinan normatif mencerminkan pemikiran dan keyakinan individu mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau

organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.

1. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya, berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.
2. Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.
3. Perusahaan dengan budaya agresif-defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan dan kompetitif.

Secara alami budaya organisasi sukar untuk dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Setiap perusahaan memiliki tipe budaya organisasi, sebuah organisasi atau perusahaan mungkin dapat memiliki budaya organisasi dominan yang sama, namun perusahaan memiliki keyakinan normatif dan karakteristik budaya organisasi yang lain.

2.3 Kinerja Organisasi

2.3.1 Pengertian Kinerja

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kata kinerja berarti sesuatu yang dicapai, sesuai dengan yang dikatakan Indra Bastian (2001), "Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut." Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama dalam sebuah organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen. Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Rue dan byars, 1981 dalam Keban 1995).

Berdasarkan definisi kinerja di atas menjelaskan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seluruh pegawai yang ada disuatu organisasi atau instansi pemerintah. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan.

2.3.2 Pengertian Organisasi

Organisasi merupakan suatu struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Menurut Pradjudi Armosudiro organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

“Organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang / beberapa orang yang disebut atasan dan seorang / sekelompok orang yang disebut dengan bawahan.”
(Armosudiro,2006)

Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suatu organisasi di bentuk karena mempunyai dasar dan tujuan yang ingin dicapai, sebagaimana yang dikemukakan oleh Mooney (1996)

Organisasi adalah bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama.akan tetapi perlu kita fahami bahwa yang menjadi dasar organisasi,bukan “siapa” akan tetapi “apanya” yang berarti bahwa yang dipentingkan bukan siapa orang yang akan memegang organisasi ,tetapi “apakah” tugas dari organisasi.

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya,

karena memberikan kontribusi seperti pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

2.3.3 Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi, 2009). Dapat dikatakan kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber - sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Sobandi (2006) Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat dikatakan kinerja organisasi merupakan sebuah hasil yang mencerminkan keberhasilan sebuah organisasi dari proses yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber yang

digunakan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh instansi atau organisasi dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien.

2.3.4 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Kinerja organisasi tidak lepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi. Menurut Ruky (2001) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

Diatas menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau instansi. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam meaksimalkan suatu kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.3.5 Penilaian Kinerja Organisasi

Penilaian kinerja organisasi dapat ditinjau dari rasio keuangan perusahaan. Menurut Brigman (1995) profitabilitas merupakan ukuran keberhasilan operasi perusahaan. Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing apabila mempunyai tingkat laba yang tinggi dari rata-rata tingkat laba normal. Tingkat laba ini dinyatakan dalam beberapa rasio seperti: rasio pengembalian aset (*Return On Assets* = ROA), rasio pengembalian modal sendiri (*Return On Equity* = ROE) dan rasio pengembalian penjualan (*Return On Sale* = ROS).

Kaplan dan Norton (1992) mengembangkan tolok ukur keberhasilan perusahaan yang lebih komprehensif, dinamakan *Balanced Scorecard* (BSC). Menurut konsep *balanced scorecard* kinerja perusahaan untuk mencapai keberhasilan kompetitif dapat dilihat dari empat bidang yaitu berdasarkan:

- 1) Perspektif finansial, dimana pada perspektif ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Selain itu peningkatan efektivitas biaya dan utilitas asset dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

- 2) Perspektif pelanggan, dimana perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan segmen pasar. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan sangat membantu perusahaan bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan.
- 3) Perspektif proses bisnis internal, dimana perusahaan harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai finansial.
- 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dimana tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi di mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai. Tujuan-tujuan dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif sebelumnya.

2.3.6 Indikator Kinerja Organisasi

Indikator kinerja organisasi adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan (Bastian 2001) yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan elemen – elemen indikator berikut ini:

1. Indikator masukan (inputs) yaitu segala sesuatu yang dibutuhkan agar organisasi mampu menghasilkan produknya, baik barang atau jasa, yang meliputi sumber daya manusia, informasi, kebijakan dan sebagainya.

2. Indikator keluaran (outputs) yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik atau nonfisik.
3. Indikator hasil (outcomes) yaitu segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator manfaat (benefit) yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator dampak (impact) yaitu pengaruh yang ditimbulkan, baik positif maupun negative, pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Konsep pengukuran kinerja di sektor publik mengacu pada konsep value for money (VFM). Konsep value for money terdiri dari tiga indikator yang umumnya digunakan sebagai ukuran sejauh mana kinerja organisasi berorientasi keuntungan (profit oriented) Bastian (2001), yaitu:

1. Efisiensi yaitu hubungan antara input dan output, dimana penggunaan barang dan jasa dibeli oleh organisasi untuk mencapai output tertentu.
2. Efektifitas, yaitu hubungan antara output dan tujuan, dimana efektifitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan, dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah diharapkan.
3. Ekonomis, yaitu hubungan antara pasar dan input, dimana pembelian barang dan jasa dilakukan pada kualitas yang diinginkan dan harga yang terbaik yang dimungkinkan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh budaya organisasi dalam strategi terhadap kinerja perusahaan. Penelitian terdahulu membantu peneliti dalam menganalisis penelitian yang sedang dilakukan. Diantara penelitian tersebut adalah :

1. Penelitian yang disusun oleh Razieh Naserinajafabady et al pada tahun 2013. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya, struktur dan strategi terhadap efektivitas organisasi melalui *knowledge management*. Kuesioner terstruktur dibagikan ke 200 karyawan dan manajer. Model SEM (*Sequential Equation Model*) dan *Path Analysis* digunakan dalam penelitian ini.
2. Penelitian yang ditulis oleh Whei Zheng et al. pada tahun 2009 ini menjabarkan peran Knowledge Management sebagai mediator antara pengaruh budaya, struktur dan strategi terhadap efektivitas organisasi. Model SEM (*Sequential Equation Model*) dan *Path Analysis* digunakan dalam penelitian ini.
3. Penelitian yang ditulis oleh Rofiaty et al. pada tahun 2015 bertujuan untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap inovasi, implementasi strategi dan kinerja organisasi. Studi ini mengandalkan data primer yang diperoleh dengan menggunakan kuesioner terstruktur diberikan kepada 176 responden. Data dikumpulkan dianalisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

4. Penelitian yang disusun oleh Amin Nikpour pada tahun 2016. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti peran mediasi komitmen organisasi karyawan dalam hubungan budaya dan kinerja perusahaan di kantor edukasi di provinsi Kerman.
5. Penelitian yang ditulis oleh Seyed Ali Akbar et al pada tahun 2012 ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan "apa hubungan budaya organisasi dengan pelaksanaan strategi" dan menganalisis korelasi tipologi dan dimensinya. Penelitian ini menggunakan sampel dari 136 anggota Iran Karafarin Bank dan secara empiris menguji hipotesis yang menyarankan hubungan antara tipologi dan dimensi budaya organisasi dan dimensi implementasi strategi.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Pengarang dan Tahun	Hipotesis	Alat Uji	Hasil
1	"Effect of Organizational Culture, Structure and Strategy on Organizational Effectiveness by Using Knowledge Management Case Study: Seven International Transportation Company" (Razieh Naserinajafabady et al., 2013)	<p>Ho₁: Knowledge management memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi</p> <p>Ho₂: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi</p> <p>Ho₃: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap knowledge management</p> <p>Ho₄: Struktur berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi</p> <p>Ho₅: Struktur berpengaruh signifikan terhadap knowledge management</p> <p>Ho₆: Strategi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi</p> <p>Ho₇: Strategi berpengaruh signifikan terhadap knowledge management</p> <p>Ho₈: Strategi berpengaruh signifikan terhadap budaya</p> <p>Ho₉: Strategi berpengaruh terhadap struktur</p> <p>Ho₁₀: Struktur berpengaruh terhadap budaya</p>	<p>1. SEM (Sequential Equation Model)</p> <p>2. Path Analysis</p>	<p>1 Knowledge management memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi</p> <p>2 Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi</p> <p>3 Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap knowledge management</p> <p>4 Struktur berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi</p> <p>5 Struktur berpengaruh signifikan terhadap knowledge management</p> <p>6 Strategi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi</p> <p>7 Strategi berpengaruh signifikan terhadap knowledge management</p> <p>8 Strategi berpengaruh signifikan terhadap budaya</p> <p>9 Strategi berpengaruh terhadap struktur</p> <p>10 Struktur berpengaruh terhadap budaya</p>

No.	Judul, Pengarang dan Tahun	Hipotesis	Alat uji	Hasil
2	" <i>Linking Organizational Culture, Structure, Strategy and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management</i> " (Whei Zheng et al., 2009)	<p>Ho₁: Knowledge management memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi</p> <p>Ho₂: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi</p> <p>Ho₃: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap knowledge management</p> <p>H₀₄: Knowledge management memediasi pengaruh budaya terhadap efektivitas organisasi</p> <p>Ho₅: Struktur tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi</p> <p>Ho₆: Struktur tidak berpengaruh signifikan terhadap knowledge management</p> <p>H₀₇: Knowledge management memediasi parsial pengaruh struktur terhadap efektivitas organisasi</p> <p>H₀₈: Strategi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi</p> <p>H₀₉: Strategy berpengaruh signifikan terhadap knowledge management</p> <p>H₁₀: Knowledge management memediasi pengaruh strategi terhadap efektivitas organisasi</p>	<p>1 SEM (<i>Sequential Equation Model</i>)</p> <p>2 Path analysis</p>	<p>1 Knowledge management memiliki pengaruh terhadap efektivitas organisasi</p> <p>2 Budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi</p> <p>3 Budaya organisasi berpengaruh terhadap knowledge management</p> <p>4 Knowledge management memediasi pengaruh budaya terhadap efektivitas organisasi</p> <p>5 Struktur berpengaruh terhadap efektivitas organisasi</p> <p>6 Struktur berpengaruh terhadap knowledge management</p> <p>7 Knowledge management memediasi parsial pengaruh struktur terhadap efektivitas organisasi</p> <p>8 Strategi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi</p> <p>9 Strategy berpengaruh terhadap knowledge management</p> <p>10 Knowledge management memediasi pengaruh strategi terhadap efektivitas organisasi</p>

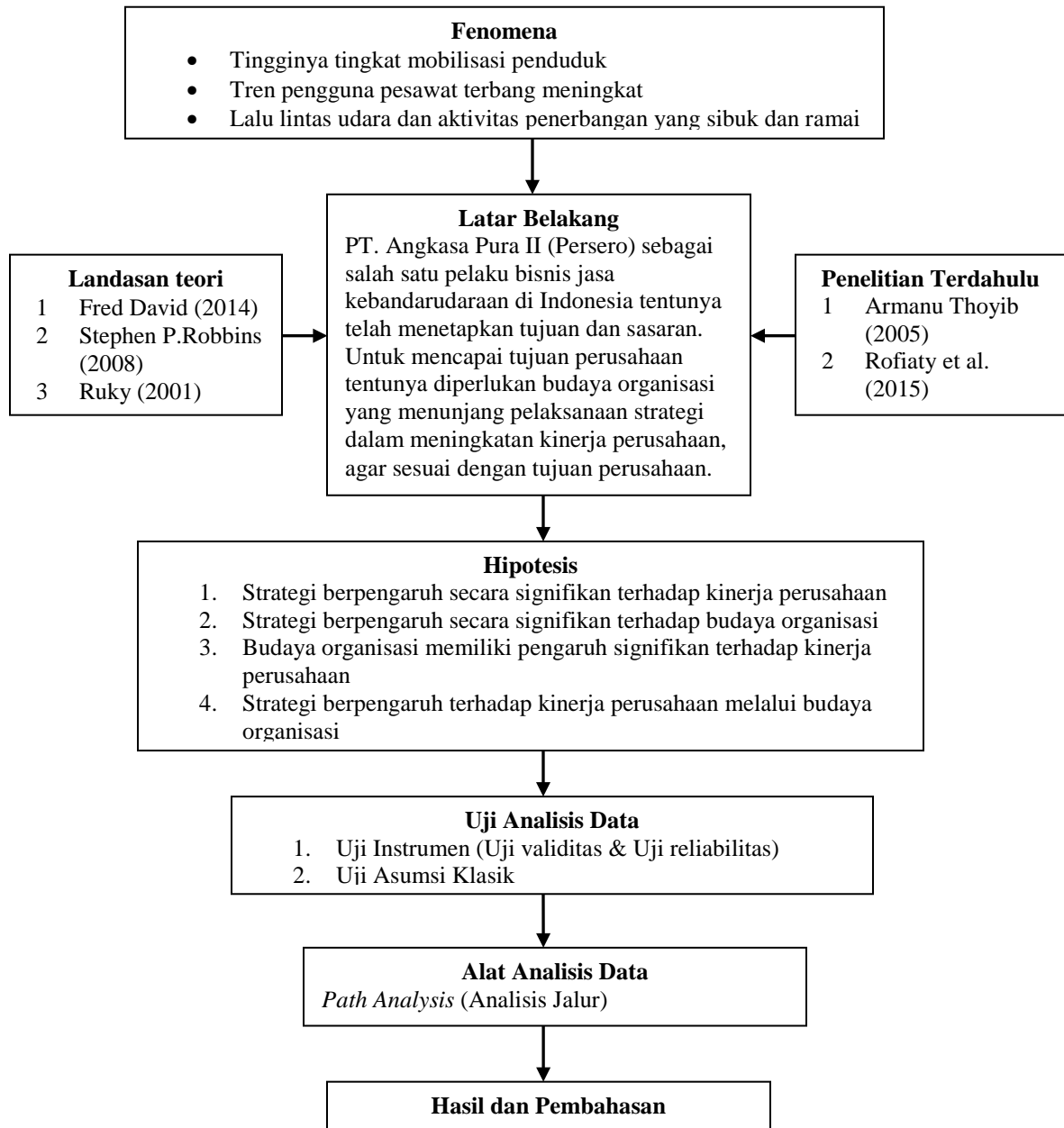
No.	Judul, Pengarang dan Tahun	Hipotesis	Alat Uji	Hasil
3	" Pengaruh Knowledge Management Terhadap Inovasi, Implementasi Strategi dan Kinerja Organisasi (Studi pada RS Lavalette Malang" (Rofiaty et al., 2015)	<p>Ho₁: Knowledge managemen berpengaruh terhadap inovasi</p> <p>Ho₂: Inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi</p> <p>Ho₃: Knowledge Management berpengaruh terhadap kinerja organisasi</p> <p>Ho₄: Knowledge management berpengaruh terhadap implementasi strategi</p> <p>Ho₅: Implementasi strategi berpengaruh terhadap kinerja organisasi</p> <p>Ho₆: Knowledge management berpengaruh terhadap kinerja melalui inovasi</p> <p>Ho₇: Knowledge management berpengaruh terhadap kinerja melalui implementasi strategi</p>	1. <i>Partial Least Square(PLS)</i>	<p>1. Knowledge managemen berpengaruh terhadap inovasi</p> <p>2. Inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi</p> <p>3. Knowledge Management berpengaruh terhadap kinerja organisasi</p> <p>4. Knowledge management berpengaruh terhadap implementasi strategi</p> <p>5. Implementasi strategi berpengaruh terhadap kinerja organisasi</p> <p>6. Knowledge management tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui inovasi</p> <p>7. Knowledge management berpengaruh terhadap kinerja melalui implementasi strategi</p>

No.	Judul, Pengarang dan Tahun	Hipotesis	Alat Uji	Hasil
4	<i>"The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment"</i> (Amin Nikpour, 2016)	<p>H₀₁: Budaya organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.</p> <p>H₀₂: Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan</p> <p>H₀₃: Komitmen organisasi karyawan berpengaruh ke kinerja perusahaan</p> <p>H₀₄: Komitmen Organisasi karyawan memediasi pengaruh budaya ke kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Path Analysis</i> 2. <i>PLS</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. 2. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan 3. Komitmen organisasi karyawan berpengaruh ke kinerja perusahaan 4. Komitmen Organisasi karyawan memediasi pengaruh budaya ke kinerja
5	<i>"Relationship Between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions"</i> (Sayad Ali Akbar et al., 2012)	<p>H₀₁: Budaya Organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan implementasi strategi.</p> <p>H₀₂: Semua dimensi budaya organisasi secara signifikan terkait dengan implementasi strategi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Kolmogorov-Smirnov Technique</i> 2. <i>Non-Parametric Spearman rho</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan implementasi strategi. 2. Semua dimensi budaya organisasi secara signifikan terkait dengan implementasi strategi.

2.5 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.3.

Gambar 2.3



(Sumber: Peneliti, 2017)

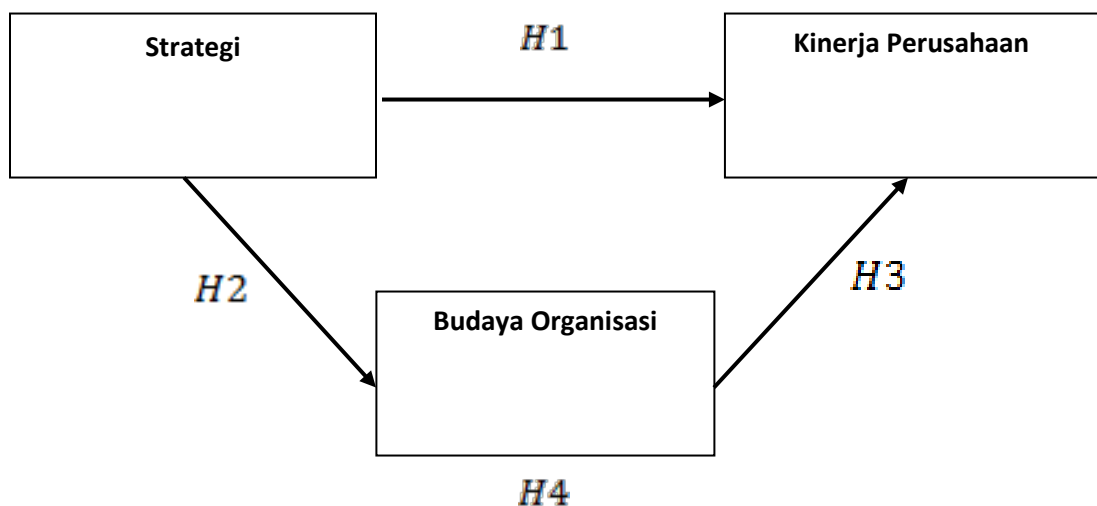
Kerangka Pikir Penelitian

2.6 Hipotesis Penelitian dan Kerangka Konseptual

Menurut Nasution dalam Sarwono (2006), Hipotesis adalah pernyataan tentatif yang merupakan dugaan mengenai apa saja yang sedang di amati dalam usaha untuk memahaminya.

Berdasarkan kajian teori yang ada, maka dapat disusun suatu kerangka konseptual sebagai dasar penentu hipotesis seperti gambar berikut:

Gambar 2.4



Kerangka Konseptual

Keterangan:

1. H₁: Naserinajafabady et., al (2013), Zheng et., al (2009), Thoyib (2005).
2. H₂: Thoyib (2005), Naserinajafabady et., al (2013).
3. H₃: Naserinajafabady et., al (2013), Zheng et., al (2009), Thoyib (2005), Nikpour (2016).
4. H₄: Thoyib (2005), Zheng et., al (2009).

Berdasarkan kerangka konsep penelitian tersebut, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Hubungan antara Strategi dengan Kinerja Perusahaan

Strategi organisasi adalah rencana jangka panjang untuk organisasi yang membantu organisasi mencapai tujuannya di lingkungan yang kompetitif (Benet, 1999). Strategi organisasi terkait dengan kinerja organisasi dan dapat dikatakan bahwa strategi organisasi menyediakan rencana untuk menciptakan dan memanfaatkan modal intelektual dan pengetahuan dalam organisasi (Daft, 2007).

Hubungan yang menyatakan bahwa Strategi berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan didukung oleh penelitian Naserinajafabady et., al (2013), Zheng et., al (2009) dan Thoyib (2005) yang menyatakan terdapat pengaruh Strategi terhadap Kinerja Perusahaan. Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini menggunakan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Strategi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan

2. Hubungan antara Strategi dengan Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal (Agung, 2007). *McKinsey 7-S Framework* menjelaskan bahwa strategi (*Strategy*) yang telah disepakati oleh para pemimpin harus didukung oleh struktur organisasi (*Structure*) dan sistem (*System*) yang diterapkan dalam organisasi tersebut. *Structure* dan *system* tersebut ditentukan oleh pemimpin (*Style*). Pemimpin menentukan siapa orang yang membantunya (*Staff*), dan *Skill* yang dimiliki oleh staff. *Structure*,

system, style, staff, dan skill memiliki kontribusi terhadap keberhasilan *strategy*. Kontribusi dari 5s tersebut (*structure, system, style, staff, dan skill*) menyatu dalam satu variabel yang disebut *Shared value* atau yang dikenal dengan *Culture*/budaya organisasi (Thoyib, 2005).

Beberapa penelitian memberikan dukungan hubungan antara strategi dengan budaya organisasi seperti pada penelitian Thoyib (2005) dan penelitian Naserinajafabady et., al (2013). Berdasarkan penjelasan yang diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₂: Strategi berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi

3. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Perusahaan.

Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 2013). Hal ini berarti setiap perbaikan budaya kerja ke arah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja organisasi (Ruky, 2001).

Hubungan yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan didukung oleh penelitian Naserinajafabady et., al (2013), Nikpour (2016), Zheng et., al (2009) dan Thoyib (2005) yang menyatakan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan

4. Hubungan antara Strategi, Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi.

Kotter & Heskett (1992) menemukan bahwa terdapat 4 (empat) faktor yang menentukan perilaku kerja manajemen suatu perusahaan, yaitu (1) budaya perusahaan; (2) struktur, sistem, rencana dan kebijakan formal; (3) kepemimpinan (*leadership*); dan (4) lingkungan yang teratur dan bersaing. Ditegaskan pula oleh Hickman and Silva (1986) bahwa *Strategy* ditambah dengan Budaya Organisasi (*Culture*) akan menghasilkan suatu keistimewaan (*Excellence*).

Penelitian ini menjembatani gap penelitian sebelumnya dengan memberikan peran pada budaya organisasi sebagai variabel mediator/intervening dalam hubungan antara strategi dengan kinerja perusahaan. Merujuk pada penelitian Thoyib (2005) yang menyatakan terdapat pengaruh strategi terhadap budaya organisasi dan penelitian Zheng et., al (2009) yang menyatakan dukungan strategi terhadap kinerja organisasi, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₄: Strategi secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui budaya organisasi

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *eksplanatory research*. *Explanatory research* merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Hermawan, 2009). Hal ini diperkuat dengan penjelasan menurut Sugiyono (2014) bahwa jenis penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan variabel – variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Penelitian ini berjenis kuantitatif yang lebih berdasarkan pada data yang dapat dihitung untuk menghasilkan penafsiran yang kokoh (Umar, 2011). Penelitian ini menggunakan bentuk hubungan kausalitas. Menurut Sugiyono (2012) hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Jadi, disini ada variabel independen (mempengaruhi) dan variabel dependen (dipengaruhi).

3.2 Ruang Lingkup Pembahasan

Ruang lingkup penelitian ini adalah PT. Angkasa Pura II (Persero) khususnya PT. Angkasa Pura II (Persero). Penelitian ini membahas tentang pengaruh budaya organisasi didalam strategi terhadap kinerja perusahaan.

3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Pusat yang berlokasi di Gedung 600 Bandara Internasional Soekarno-Hatta Jakarta 19120. Penelitian dilaksanakan antara Bulan Februari hingga Maret 2017.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) sumber data yaitu:

1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2014), mendefinisikan bahwa sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer merupakan data yang langsung diperoleh dari obyek penelitian, dalam hal ini adalah PT. Angkasa Pura II (Persero) melalui wawancara, dokumentasi, observasi, dan jawaban pertanyaan yang diberikan dalam kuesioner kepada karyawan.

2. Data Sekunder

Sampel adalah sebagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya, Sugiyono (2014). Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak luar perusahaan, termasuk pengkajian literatur, hasil penelitian sebelumnya serta sumber-sumber lain yang ada relevannya dengan masalah yang dibahas.

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2014), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan tetap di PT. Angkasa Pura II (Persero) sebanyak 5546 orang.

3.5.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya (Sugiyono, 2014). Penetapan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 235 sampel. Pengambilan sampel mengikuti teori yang diungkapkan Roscoe dalam Sugiyono (2014) yaitu bila dalam penelitian akan melakukan analisis dengan multivariat, maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali jumlah indikator yang diteliti. Indikator dalam penelitian ini berjumlah 10, sehingga $10 \times 10 = 100$ sampel. Karena penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) dan memerlukan jumlah sampel yang besar, untuk itu ditentukan jumlah sampel sebesar 235 karyawan.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2014) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah

mendapatkan data. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi beberapa macam, antara lain:

1. Kuisisioner

Menurut Sugiyono (2014) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden secara pribadi, disuratkan dan disebarakan melalui elektronik. Kuesioner dalam penelitian ini diberikan kepada karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Pusat.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik dalam pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen yang berupa catatan, transkrip, buku panduan, surat kabar, majalah, dan sebagainya yang berhubungan dengan penelitian (Arikunto, 2010). Dokumen-dokumen yang dipelajari meliputi sejarah perusahaan, tujuan perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan dan laporan tahunan perusahaan.

3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur. Untuk mengumpulkan data pada penelitian ini dengan menggunakan skala Likert yang setiap jawaban responden diberi skor 1 -5. Menurut Sugiyono (2012), skala Likert digunakan untuk mengatur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah

ditetapkan spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator variabel tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen dari tanggapan responden menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif.

Untuk keperluan analisis, maka jawaban responden diberi skala sebagai berikut :

- a. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi nilai sebesar 5
- b. Jawaban Setuju (S) diberi nilai sebesar 4
- c. Jawaban Netral (N) diberi nilai sebesar 3
- d. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi nilai sebesar 2
- e. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai sebesar 1

3.8 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2014), definisi operasional variabel adalah penentuan kontrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional variabel menjelaskan cara tertentu yang digunakan untuk meneliti dan mengoperasikan kontrak, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukurann kontrak yang lebih baik.

Berikut ini adalah definisi variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Variabel Independen

Variabel independen (bebas) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah strategi.

a) Strategi

Menurut David (2014), strategi didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya. Dalam penelitian ini indikator dan item pertanyaan variabel strategi diadaptasi dan dikembangkan dari penelitian Razieh Naserinajafabady et al. (2013) yaitu Analysis, Defensiveness, Futurity dan Proactiveness.

2. Variabel Dependen

Menurut Sugiyono (2014), variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja perusahaan.

a) Kinerja Perusahaan

Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi, 2009). Dapat dikatakan kinerja

organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Dalam penelitian ini indikator kinerja organisasi didasarkan pada penelitian Septiani dan Devie (2013) yaitu kinerja keuangan dan kinerja operasional:

3. Variabel Mediator

Menurut Sugiyono (2014) variabel mediator adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel mediator adalah budaya organisasi.

a) Budaya Organisasi

Robbins (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Dalam penelitian ini indikator variabel budaya organisasi didasarkan pada penelitian Naserinajafabady et al. (2013) yang menggunakan model Fey & Denison (2003) yaitu Keterlibatan dalam bekerja, konsistensi dalam bekerja, adaptabilitas di lingkungan pekerjaan dan misi organisasi.

Definisi operasional variabel independen, dependen dan mediator serta indikator nya akan ditunjukkan pada tabel 3.1

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Strategi	<i>Analysis</i>	1 Mengembangkan analisis apabila dihadapkan pada keputusan besar. 2 Menggunakan teknik perencanaan 3 penggunaan output informasi manajemen dan sistem kontrol 4 menekankan koordinasi yang efektif antar bidang fungsional	Razieh Naserinajafabady et al. (2013)
	<i>Defensiveness</i>	1 Modifikasi signifikan terhadap teknologi manufaktur 2 penggunaan sistem pengendalian biaya untuk memantau kinerja 3 penggunaan teknik manajemen produk	Razieh Naserinajafabady et al. (2013)
	<i>Futurity</i>	1 Menekankan penelitian dasar untuk memberi keunggulan kompetitif di masa depan 2 Peramalan (Forecasting) sebagai indikator utama operasi	Razieh Naserinajafabady et al. (2013)
	<i>Proactiveness</i>	1 Mencari peluang baru yang terkait dengan operasi yang sedang dijalankan 2 Menjadi yang pertama dalam mengenalkan merek dan produk baru dipasaran 3 Terus melihat bisnis yang dapat dikembangkan	Razieh Naserinajafabady et al. (2013)
Budaya Organisasi	Keterlibatan (<i>Involvement</i>)	1 Keterlibatan karyawan dalam pekerjaan 2 Kemampuan karyawan bekerjasama dalam tim 3 Kemampuan karyawan dianggap sebagai keunggulan kompetitif yang penting	Razieh Naserinajafabady et al. (2013)

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Budaya Organisasi	Konsistensi (<i>Consistency</i>)	1 Kejelasan mengenai tata nilai (<i>Core Value</i>) perusahaan 2 Kesepakatan mengenai hal yang benar dan salah dalam pekerjaan 3 Perspektif yang sama tiap karyawan	Razieh Naserinajafabady et al. (2013)
	Adaptabilitas (<i>Adaptability</i>)	1 Mengadopsi cara baru dan lebih baik untuk melakukan pekerjaan 2 Masukan dari pelanggan secara langsung mempengaruhi pengambilan keputusan 3 Melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang	Razieh Naserinajafabady et al. (2013)
	Misi (<i>Mission</i>)	1 Visi dan misi organisasi jelas 2 Arahan strategi perusahaan jelas 3 Tujuan organisasi jelas	Razieh Naserinajafabady et al. (2013)
Kinerja Organisasi	Kinerja Keuangan	1 <i>Return On Assets</i> (ROA) Perusahaan 2 <i>Return On Equity</i> (ROE) Perusahaan 3 <i>Earning per Share</i> (EPS) Perusahaan	Septiani dan Devie (2013)
	Kinerja Operasional	1 Jumlah pergerakan pesawat per tahun 2 Jumlah pergerakan penumpang per tahun 3 Jumlah pergerakan kargo per tahun	Septiani dan Devie (2013)

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

3.9 Metode Pengujian Instrumen Penelitian

Ketetapan suatu pengujian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Oleh karena itu instrumen yang dipakai untuk mengumpulkan data harus valid dan reliabel.

3.9.1. Uji Validitas

Menurut Santoso (2003) dikatakan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Sebuah instrumen diketahui valid apabila mampu mengungkapkan apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dan variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Untuk menguji validitas instrumen penelitian menggunakan aplikasi yang bernama IBM SPSS Statistics versi 21.0.0.

Valid tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi product moment Pearson dengan level signifikan 5%. Jika probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka, instrumen dinyatakan valid dan jika probabilitas hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka, instrumen dinyatakan tidak valid.

3.9.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang mana skala menghasilkan hasil yang konsisten jika pengukuran tersebut diulang (Malhotra, 2005). Oleh karena itu reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau

dapat diandalkan. Apabila suatu alat pengukur dapat memberikan hasil yang tidak berbeda atau relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Pengujian reliabilitas dapat dilaksanakan setelah semua butir pertanyaan valid. Untuk uji reliabilitas digunakan dengan metode *Croanbach's Alpha* dengan koefisien berkisar antara 0 sampai 1. Kriteria pengujian adalah jika nilai *Croanbach's Alpha* lebih dari 0,6 ($\alpha > 0,6$), maka menunjukkan bahwa ukuran yang dipakai sudah reliabel (Malhotra, 2005) *Croanbach's Alpha* dapat diukur dengan menggunakan aplikasi komputer IBM SPSS Statistics versi 21.0.0.

3.10 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk memastikan bahwa metode multivariate, termasuk metode regresi dapat digunakan pada data tertentu sehingga dapat diinterpretasikan dengan tepat (Santoso, 2003). Penelitian ini akan mengukur asumsi normalitas, multikolinieritas, dan homoskedastisitas. Model regresi yang digunakan benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan *representative* atau disebut BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*) jika model tersebut memenuhi asumsi dasar klasik regresi.

3.10.1. Uji Asumsi Normalitas

Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji Normalitas data antara lain dapat dilakukan dengan membandingkan probabilitas nilai Kolmogorov - Smirnov dengan sebesar 0,05 (5%). Apabila probabilitas nilai koefisien $\alpha > 0,05$ maka dapat

terdistribusi normal, sebaliknya jika nilai koefisien $< 0,05$ maka tidak dapat terdistribusi normal (Santoso,2003).

3.10.2. Uji Asumsi Multikolinearitas

Multikolinieritas merupakan suatu gejala yang terjadi pada sampel, pada salah satu asumsi regresi liner berganda adalah bahwa tidak terjadi korelasi yang signifikan antar variabel bebasnya (Umar 2004). Penyimpangan asumsi klasik ini karena adanya Multikolinieritas dalam model regresi yang dihasilkan. Artinya antar variabel independen yang terdapat dalam model memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna. Cara untuk menguji tidak adanya Multikolinieritas dapat dilihat pada *Tolerance Value* atau *Variance Inflation Factor (VIF)*.

3.10.3. Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2011) uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Prosedur uji ini dilakukan dengan uji *scatterplot*. Jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik *scatterplot*, seperti titik-titik yang membentuk pola yang teratur (bergelombang, menyebar kemudian menyempit) serta titik - titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Pengujian akan dilakukan menggunakan alat bantu komputer program SPSS.

3.11 *Path Analysis* (Analisis Jalur)

Analisis jalur adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier ganda. Path analysis (PA) atau analisis jalur adalah keterkaitan antara variabel independent, variabel intermediate, dan variabel dependen yang biasanya disajikan dalam bentuk diagram. Didalam diagram ada panah panah yang menunjukkan arah pengaruh antara variabel-variabel exogenous, intermediary, dan variabel dependent. Terkadang besaran pengaruh digambarkan dengan ketebalan anak panah. *Path analysis* hanya berkaitan dengan regresi ganda dengan variabel yang terukur.

Analisis jalur merupakan teknik statistik untuk menguji hubungan kausal antara dua atau lebih variabel, berdasarkan persamaan linier. Teknik ini dikembangkan sejak tahun 1939 oleh Sewall Wright. Hubungan kausal ini ada yang langsung $X \rightarrow Z$ dan juga ada yang tak langsung tetapi melalui variabel antara Y ialah $X \rightarrow Y \rightarrow Z$. Jalur yang digambarkan dengan tanda panah ini merupakan hipotesis yang akan di uji berdasarkan data lapangan. “Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung”. (Retherford 1993).

Pengunaan analisis jalur dalam analisis data penelitian didasarkan pada beberapa asumsi berikut :

1. Pada model analisis jalur, hubungan antar variabel adalah bersifat linier, adaptif dan bersifat normal.

2. Hanya sistem aliran kausal ke satu arah, artinya tidak ada arah kausalitas yang berbalik.
3. Variabel terikat minimal dalam skala ukur interval atau rasio.
4. Observed variable diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel) artinya variabel yang diteliti dapat diobservasi secara langsung.
5. Model yang dianalisis di spesifikasikan dengan benar secara teori-teori yang relevan, artinya model teori yang dikaji dibangun berdasarkan kerangka teoretis tertentu yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti.

3.12 Uji Ketepatan Model (*Goodness of Fit*)

Uji ketepatan model (*Goodness of Fit*) dilakukan untuk menguji ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual. Secara statistik uji ketepatan model dapat dilakukan melalui pengukuran nilai statistik F (Ghozali, 2011).

Uji ketepatan model dengan mengukur nilai statistik F memiliki tingkat signifikansi 0,05 (5%). Berikut kriteria pengujiannya:

1. Jika hasil nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka terdapat pengaruh dari variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat yang berarti fungsi regresi tepat digunakan.
2. Jika hasil nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka tidak ada pengaruh dari variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat yang berarti fungsi regresi tidak tepat digunakan.

3.13 Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah suatu prosedur yang digunakan untuk menguji kebenaran suatu pernyataan secara statistik sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk memutuskan apakah pernyataan tersebut ditolak atau diterima. Dalam menguji hipotesis untuk pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini digunakan *Sobel Test*. Baron & Kenny dalam Kardina (2015) menyatakan bahwa *sobel test* digunakan untuk menguji signifikansi untuk pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel perantara.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Angkasa Pura II (Persero), selanjutnya disebut “Angkasa Pura II” atau “Perusahaan” merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang usaha pelayanan jasa kebandarudaraan dan pelayanan jasa terkait bandar udara di wilayah Indonesia Barat. Angkasa Pura II telah mendapatkan kepercayaan dari Pemerintah Republik Indonesia untuk mengelola dan mengupayakan perusahaan Pelabuhan Udara Jakarta Cengkareng yang kini berubah nama menjadi Bandara Internasional Jakarta Soekarno-Hatta serta Bandara Halim Perdanakusuma sejak 13 Agustus 1984.

Keberadaan Angkasa Pura II berawal dari Perusahaan Umum dengan nama Perum Pelabuhan Udara Jakarta Cengkareng melalui Peraturan Pemerintah Nomor 20 tahun 1984, kemudian pada 19 Mei 1986 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 26 tahun 1986 berubah menjadi Perum Angkasa Pura II. Selanjutnya, pada 17 Maret 1992 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 1992 berubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Seiring perjalanan perusahaan, pada 18 November 2008 sesuai dengan Akta Notaris Silvia Abbas Sudrajat, SH, SpN Nomor 38 resmi berubah menjadi PT Angkasa Pura II (Persero).

Berdirinya Angkasa Pura II bertujuan untuk menjalankan pengelolaan dan perusahaan dalam bidang jasa kebandarudaraan dan jasa terkait bandar udara

dengan mengoptimalkan pemberdayaan potensi sumber daya yang dimiliki dan penerapan praktik tata kelola perusahaan yang baik. Hal tersebut diharapkan agar dapat menghasilkan produk dan layanan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat sehingga dapat meningkatkan nilai Perusahaan dan kepercayaan masyarakat.

Kiprah Angkasa Pura II telah menunjukkan kemajuan dan peningkatan usaha yang pesat dalam bisnis jasa kebandarudaraan melalui penambahan berbagai sarana prasarana dan peningkatan kualitas pelayanan pada bandara yang dikelolanya.

Angkasa Pura II telah mengelola 13 Bandara, antara lain yaitu Bandara Soekarno-Hatta (Jakarta), Halim Perdanakusuma (Jakarta), Kualanamu (Medan), Supadio (Pontianak), Minangkabau (Padang), Sultan Mahmud Badaruddin II (Palembang), Sultan Syarif Kasim II (Pekanbaru), Husein Sastranegara (Bandung), Sultan Iskandarmuda (Banda Aceh), Raja Haji Fisabilillah (Tanjungpinang), Sultan Thaha (Jambi), Depati Amir (Pangkal Pinang) dan Silangit (Tapanuli Utara).

Angkasa Pura II telah berhasil memperoleh berbagai penghargaan dari berbagai instansi. Penghargaan yang diperoleh merupakan bentuk apresiasi kepercayaan masyarakat atas performance Perusahaan dalam memberikan pelayanan, diantaranya adalah “The Best BUMN in Logistic Sector” dari Kementerian Negara BUMN RI (2004-2006), “The Best I in Good Corporate Governance” (2006), Juara I “Annual Report Award” 2007 kategori BUMN Non-Keuangan Non-Listed, dan sebagai BUMN Terbaik dan Terpercaya dalam bidang Good Corporate Governance pada Corporate Governance Perception Index 2007 Award. Pada tahun 2009, Angkasa Pura II berhasil meraih penghargaan sebagai 1st The Best Non Listed Company dari Anugerah Business Review 2009 dan juga sebagai The World 2nd

Most On Time Airport untuk Bandara Soekarno-Hatta dari Forbestraveller.com, Juara III Annual Report Award 2009 kategori BUMN Non- Keuangan Non-Listed, The Best Prize 'INACRAFT Award 2010' in category natural fibers, GCG Award 2011 as Trusted Company Based on Corporate Governance Perception Index (CGPI) 2010, Penghargaan Penggunaan Bahasa Indonesia Tahun 2011 dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, penghargaan untuk Bandara Internasional Minangkabau Padang sebagai Indonesia Leading Airport dalam Indonesia Travel & Tourism Award 2011, dan Penghargaan Kecelakaan Nihil (Zero Accident) selama 2.084.872 jam kerja terhitung mulai 1 Januari 2009-31 Desember 2011 untuk Bandara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru, serta berbagai penghargaan di tahun 2012 dari Majalah Bandara kategori Best Airport 2012 untuk Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II (Pekanbaru) dan Bandara Sultan Mahmud Badaruddin II (Palembang), kategori Good Airport Services untuk Bandara Internasional Minangkabau dan Bandara Internasional Soekarno-Hatta Terminal 3 (Cengkareng) dan kategori Progressive Airport Service 2012 untuk Bandara Internasional Soekarno-Hatta Terminal 3 (Cengkareng)

Sebagai Badan Usaha Milik Negara, Angkasa Pura II selalu melaksanakan kewajiban untuk membayar dividen kepada negara selaku pemegang saham. Angkasa Pura II juga senantiasa berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan perlindungan konsumen kepada pengguna jasa bandara, menerapkan praktik tata kelola perusahaan yang baik, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya serta meningkatkan kepedulian sosial terhadap masyarakat umum dan lingkungan sekitar bandara melalui program Corporate Social Responsibility.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT. Angkasa Pura II Tangerang memiliki visi dan misi dalam mencapai tujuan perusahaan. Visi PT. Angkasa Pura II Tangerang adalah :

- a. Menjadi pengelola bandar udara kelas dunia yang terkemuka dan profesional.

Sedangkan misi PT. Angkasa Pura II Tangerang adalah :

- a. Mengelola jasa bandar udara kelas dunia dengan mengutamakan tingkat keselamatan, keamanan, dan kenyamanan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
- b. Mengembangkan SDM dan budaya Perusahaan yang berkinerja tinggi dengan menerapkan sistem manajemen kelas dunia.
- c. Mengoptimalkan strategi pertumbuhan bisnis secara menguntungkan untuk meningkatkan nilai pemegang saham serta meningkatkan kesejahteraan karyawan dan pemangku kepentingan lainnya.
- d. Menjalin kerjasama yang saling menguntungkan dengan mitra usaha dan mitra kerja serta mengembangkan secara sinergis dalam pengelolaan jasa bandar udara.
- e. Memberikan nilai tambah yang optimal bagi masyarakat dan lingkungan.

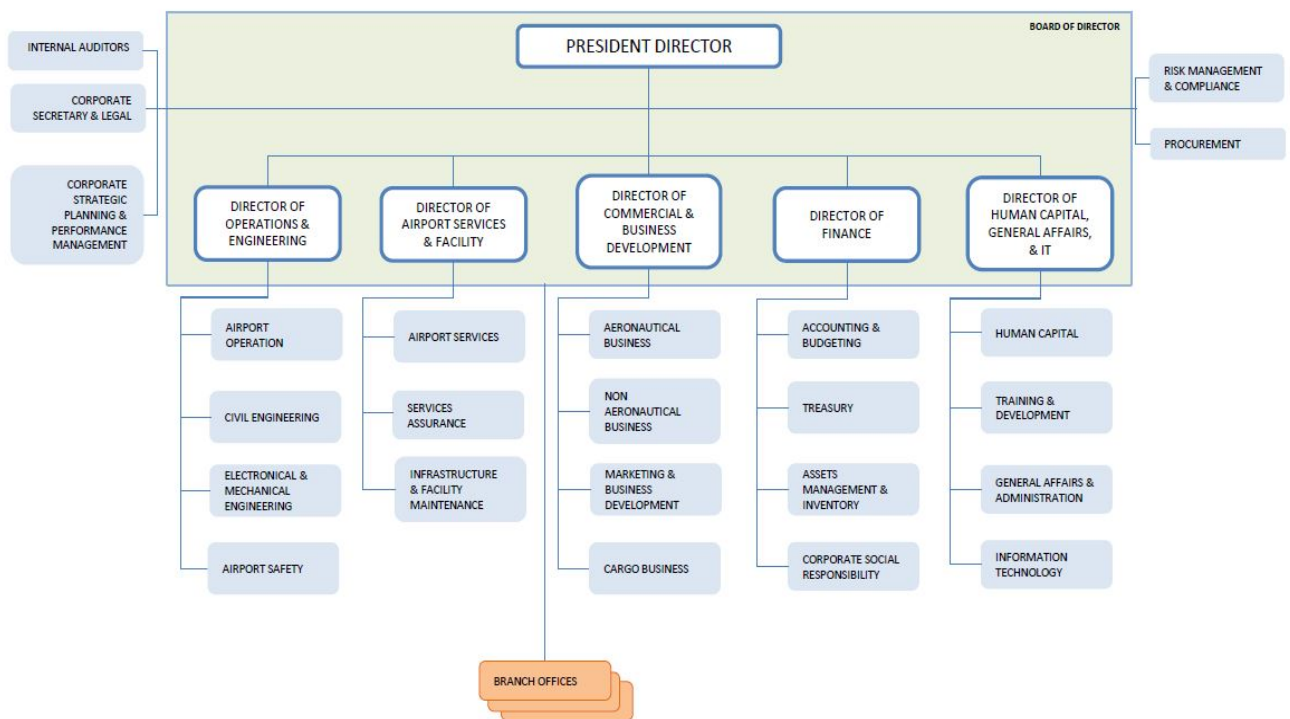
4.1.3 Tujuan Perusahaan

Dalam rangka mewujudkan Visi dan Misi Perusahaan, PT. Angkasa Pura II telah menetapkan tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan tersebut antara lain :

- a. Menjalankan dan mendukung kebijakan program perusahaan dalam segmen ekonomi dan pembangunan.
- b. Mengumpulkan keuntungan bagi perusahaan dengan menjalankan bisnis kebandarudaraan yang sesuai dengan asas-asas perusahaan.

4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Gambar 4.1



(Sumber : www.angkasapura2.co.id)

Struktur Organisasi PT. Agkasa Pura II (Persero)

4.1.5 Bidang Usaha

PT. Angkasa Pura II (Persero) bergerak di bidang usaha jasa pelayanan kebandarudaraan dan pelayanan jasa terkait bandar udara di wilayah Indonesia Barat. Adapun produk jasa yang ditawarkan oleh PT. Angkasa Pura II (Persero) yaitu:

1. Penyediaan, pengusaha dan pengembangan fasilitas untuk kegiatan pelayanan pendaratan, lepas landas, parkir dan penyimpanan pesawat udara.
2. Penyediaan, pengusaha dan pengembangan fasilitas terminal untuk pengangkutan penumpang.
3. Penyediaan, pengusaha dan pengembangan fasilitas elektronika, listrik, air dan instalasi limbah buangan.
4. Penyediaan lahan untuk bangunan, lapangan dan kawasan industri serta gedung/bangunan yang berhubungan dengan kelancaran angkutan udara.
5. Penyediaan jasa konsultasi, pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan kebandarudaraan.
6. Penyediaan jasa pelayanan yang secara langsung menunjang kegiatan penerbangan yang meliputi penyediaan hanggar pesawat udara, perbengkelan pesawat udara, pergudangan, jasa boga pesawat udara, jasa ramp, jasa pelayanan penumpang dan bagasi, jasa penanganan kargo dan surat, pelayanan jasa load control, komunikasi dan operasi penerbangan, pelayanan jasa pengamatan, pelayanan jasa pemeliharaan dan perbaikan pesawat udara, pelayanan penyediaan dan pendistribusian bahan bakar pesawat udara.
7. Penyediaan jasa pelayanan yang secara langsung atau tidak langsung menunjang kegiatan bandar udara yang meliputi jasa penyediaan penginapan/hotel, penyediaan restoran dan cafe, jasa penempatan kendaraan bermotor/ parkir, jasa perawatan pada umumnya (kegiatan yang melayani pembersihan dan pemeliharaan gedung dan kantor di bandar udara, jasa pelayanan otomatisasi pelaporan keberangkatan penerbangan.

8. Jasa penunjang kegiatan bandar udara lainnya, meliputi penjualan bahan bakar dan pelumas kendaraan bermotor di bandar udara, jasa pelayanan pengangkutan barang, penumpang di terminal kedatangan dan pemberangkatan, jasa pelayanan pos, jasa pelayanan telekomunikasi, jasa tempat bermain dan rekreasi, jasa aluan wisata, agen perjalanan, bank untuk pelayanan jasa perbankan di bandar udara, penukaran uang, jasa pelayanan angkutan darat, penitipan barang, jasa advertensi, first class lounge, business class lounge dan VIP room, wellness and beauty salon, agrobusiness service, nursery, asuransi, jasa penyediaan ruangan, vending machine, jasa pengolahan limbah buang, jasa pelayanan kesehatan, jasa penyediaan kawasan industri, jasa lainnya yang secara langsung atau tidak langsung menunjang kegiatan usaha bandar udara.

4.1.6 Ketentuan Jam Kerja

Sebagai perusahaan besar yang memiliki 13 kantor cabang dan 5546 jumlah karyawan tetap, PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Pusat menerapkan peraturan jam kerja efektif yang harus dilaksanakan dan dipatuhi oleh seluruh karyawan. Dalam waktu satu minggu PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Pusat menerapkan lima hari kerja atau 45 jam dan 2 hari libur (pada hari Sabtu dan Minggu). Ketentuan yang berlaku pada karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Pusat adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1**Jam Kerja PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Pusat**

Hari	Waktu
Senin s/d Jum'at	07.30 – 16.30 WIB
Istirahat	12.00 – 13.00 WIB

(Sumber: Peneliti, 2017)

4.2 Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 251 responden di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Pusat. Kemudian akan dilakukan deskripsi hasil penelitian dari responden berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja, jabatan, divisi dan pendidikan terakhir.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**Tabel 4.2****Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	Persentase
21 – 30	129	54,9%
31 – 40	72	30,6%
41 – 50	25	10,6%
> 50	9	3,8%
Total	235	100%

(Sumber: Peneliti, 2017)

Tabel 4.2. menunjukkan bahwa persentase karyawan yang berusia antara 21 – 30 tahun sebesar 54,9% rentang usia tersebut merupakan usia yang produktif untuk

bekerja, karena memiliki motivasi dan semangat yang tinggi dalam mempelajari dan menerapkan strategi dan budaya organisasi perusahaan.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	133	56,6%
Wanita	102	43,4%
Total	235	100%

(Sumber: Peneliti, 2017)

Tabel 4.3. menunjukkan bahwa berdasarkan jenis kelamin, karyawan berjenis kelamin pria terdapat 133 orang dengan persentase sebesar 56,6% dan karyawan berjenis kelamin perempuan berjumlah 102 orang dengan persentase 43,4%. Posisi pekerjaan yang membutuhkan tenaga ahli yang memiliki jenis kelamin pria menjadi alasan utama, sehingga kinerja dari karyawan akan maksimal jika sesuai dengan jenis kelamin yang dibutuhkan pekerjaan.

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	Persentase
1 – 10	132	56,2%
11 – 20	68	28,9%
21 – 30	26	11,1%
>30	9	3,8%
Total	235	100%

Sumber: Data Primer (diolah), 2017

Tabel 4.4. menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja 1 – 10 tahun memiliki jumlah 132 orang dengan persentase sebesar 56,2%, mengindikasikan bahwa perusahaan lebih mengutamakan karyawan *fresh graduate* yang memiliki inovasi dan ide - ide bisnis yang cemerlang.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase
<i>Manager</i>	2	0,9%
<i>Senior Officer</i>	60	25,5%
<i>Staff</i>	173	73,6%
Total	229	100%

Sumber: Data Primer (diolah), 2017

Tabel 4.5 menunjukan bahwa karyawan dengan jabatan staff berjumlah 173 orang dengan persentase sebesar 73,6%. Hal ini dikarenakan kondisi perusahaan sedang mengalami pergantian struktur perusahaan yang baru sehingga persebaran kuesioner tidak merata.

4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi

Tabel 4.6

Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi

Divisi	Jumlah	Persentase
<i>Finance</i>	39	16,6%
<i>Commercial & Bussines Development</i>	34	14,5%
<i>Airport Services & Facility</i>	30	12,8%
<i>Operation & Engineering</i>	36	15,3%
<i>Human Capital & General Affairs</i>	35	14,9%

<i>Procurement</i>	21	8,9%
<i>Internal Auditor</i>	20	8,5%
<i>Corporate Secretary & Legal</i>	20	8,5%
Total	235	100%

Sumber: Data Primer (diolah), 2017

Tabel 4.6 menunjukan karyawan dengan divisi *Finance* berjumlah 39 orang dengan persentase sebesar 16,6%. Hal ini dikarenakan kondisi perusahaan sedang mengalami pergantian struktur perusahaan yang baru sehingga persebaran kuesioner tidak merata.

4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.7

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah	Persentase
D3	27	11,5%
S1	168	71,5%
S2	40	17,0%
Total	235	100%

Sumber: Data Primer (diolah), 2017

Tabel 4.7 menunjukkan mayoritas karyawan yang bekerja di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Pusat memiliki gelar Strata 1 (S1), hal itu merupakan salah satu persyaratan untuk menduduki jabatan dalam pengembangan karir. Banyaknya karyawan berpendidikan Strata 1 (S1) dapat dikatakan kondisi yang cukup baik ketika perusahaan menerapkan hal tersebut menjadi salah satu syarat posisi tertentu, tetapi lebih ideal jika perusahaan dapat melakukan pengembangan pendidikan menjadi Strata 2 (S2) karena selain jumlah Strata 2 (S2) masih sangat minim, perusahaan akan

mendapatkan *benefit* lebih jika mempunyai karyawan yang memiliki pendidikan yang lebih baik.

4.3 Distribusi Jawaban Responden

Pada poin ini akan menjelaskan distribusi item - item dari variabel Strategi (X), Budaya Organisasi (Z) dan Kinerja Perusahaan (Y) dari jawaban responden dalam kuesioner penelitian, baik dalam frekuensi jumlah, angka persentase, rata - rata per item dan per variabel adalah sebagai berikut:

4.3.1 Distribusi Jawaban Indikator *Analysis* (X1)

Pada variabel Strategi Pemasaran terdapat tujuh item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan variabel Strategi Pemasaran (X1) ditunjukkan pada Tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8

Distribusi Jawaban Item Indikator *Analysis* (X1)

item	1		2		3		4		5		jumlah		Rata - Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	jumlah	%	
X _{1.1}	0	0	3	1,3	37	15,7	157	66,8	38	16,2	235	100	3,98
X _{1.2}	0	0	16	6,8	55	23,4	144	61,3	20	8,5	235	100	3,71
X _{1.3}	0	0	1	0,4	19	8,1	172	73,2	43	18,3	235	100	4,10
X _{1.4}	0	0	14	6,0	41	17,4	134	57,0	46	19,6	235	100	3,90
JUMLAH													3,92

Sumber: Data Primer(diolah), 2017

Pada Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa, item pernyataan dan indikator *Analysis* yang mempunyai rata - rata tertinggi adalah item X_{1.3} yaitu, Perusahaan ini menggunakan output informasi manajemen, dengan rata - rata 4,10. Dari total

responden (235 responden) sebanyak 43 responden (18,3%) menjawab sangat setuju, 172 responden (73,2%) menjawab setuju, 19 responden (8,1%) menjawab netral, 1 responden (0,4%) menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura II (Persero) sangat mengandalkan penggunaan output informasi manajemen sebagai analisis dalam menentukan suatu keputusan manajerial.

Deskripsi jawaban responden untuk seluruh item indikator variabel *Analysis* (X1) memiliki rata-rata 3,92, hal ini menginterpretasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator variabel *Analysis*.

4.3.2 Distribusi Jawaban Indikator Variabel *Defensiveness* (X2)

Pada variabel Strategi Operasional terdapat empat item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan variabel Strategi Operasional (X2) ditunjukkan pada Tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9

Distribusi Jawaban Indikator Variabel *Defensiveness* (X2)

item	1		2		3		4		5		jumlah		Rata - Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	jumlah	%	
X _{2.1}	0	0	2	0,9	22	9,4	131	55,7	80	34,0	235	100	4,22
X _{2.2}	0	0	2	0,9	12	5,1	148	63,0	73	31,1	235	100	4,24
X _{2.3}	0	0	12	5,1	37	15,7	141	60,0	45	19,1	235	100	3,93
JUMLAH													4,13

Sumber: Data Primer(diolah), 2017

Pada Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa, item pernyataan dari indikator *Defensiveness* yang mempunyai rata - rata tertinggi adalah item X_{2.2} yaitu,

Perusahaan ini menggunakan sistem pengendalian biaya, dengan rata - rata 4,24. Dari total responden (235 responden) sebanyak 73 reponden (31,1%) menjawab sangat setuju, 148 responden (63,0%) menjawab setuju, 12 responden (5,1%) menjawab netral, 2 responden (0,9%) menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura II (Persero) sangat memperhatikan dan mengendalikan biaya yang dikeluarkan untuk operasional perusahaan dan lain - lain sebagai strategi guna meningkatkan atau memantau kinerja perusahaan.

Deskripsi jawaban rersponden untuk seluruh item indikator variabel *Defensiveness* (X2) memiliki rata-rata 4,13, hal ini menginterpretasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator variabel *Defensiveness*.

4.3.3 Distribusi Jawaban Indikator Variabel *Futurity* (X3)

Pada variabel Strategi SDM terdapat empat item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan variabel Strategi SDM (X3) ditunjukkan pada Tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10

Distribusi Jawaban Indikator Variabel *Futurity* (X3)

item	1		2		3		4		5		jumlah		Rata - Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	jumlah	%	
X3.1	0	0	4	1,7	26	11,1	162	68,9	43	18,3	235	100	4,04
X3.2	1	0,4	1	0,4	34	14,5	136	57,9	63	26,8	235	100	4,10
JUMLAH													4,07

Sumber: Data Primer(diolah), 2017

Pada Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa, item pernyataan dari indikator *Futurity* yang mempunyai rata - rata tertinggi adalah item $X_{3,2}$ yaitu, perusahaan ini menggunakan ramalan (Forecasting) sebagai indikator utama dalam melakukan operasi, dengan rata - rata 4,10. Dari total responden (235 responden) sebanyak 63 responden (26,8%) menjawab sangat setuju, 136 responden (57,9%) menjawab setuju, 34 responden (14,5%) menjawab netral, 1 responden (0,4%) menjawab tidak setuju dan 1 responden (0,4%) yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura II (Persero) selalu melakukan *forecasting* mengenai fenomena - fenomena dan hal - hal yang akan terjadi di masa depan sebelum melakukan suatu operasi dan menentukan strategi perusahaan.

Deskripsi jawaban responden untuk keseluruhan item indikator *futurity* (X3) memiliki rata-rata 4,07, hal ini menginterpretasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator variabel *futurity*.

4.3.4 Distribusi Jawaban Indikator Variabel *Proactiveness* (X4)

Pada variabel Keterlibatan terdapat tiga item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan variabel Keterlibatan (Z1) ditunjukkan pada Tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11

Distribusi Jawaban Indikator Variabel *Proactiveness* (X4)

item	1		2		3		4		5		jumlah		Rata - Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	jumlah	%	
X _{4.1}	0	0	1	0,4	20	8,5	154	65,5	60	25,5	235	100	4,16
X _{4.2}	0	0	2	0,9	22	9,4	132	56,2	79	33,6	235	100	4,22
X _{4.3}	0	0	1	0,4	18	7,7	154	65,5	62	26,4	235	100	4,18
JUMLAH													4,19

Sumber: Data Primer(diolah), 2017

Pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa, item pernyataan dari indikator *proactiveness* yang mempunyai rata - rata tertinggi adalah item X_{4.2} yaitu, perusahaan ini selalu menjadi yang pertama dalam mengenalkan merek dan produk baru dipasaran, dengan rata - rata 4,22. Dari total responden (235 responden) sebanyak 79 responden (33,6%) menjawab sangat setuju, 132 responden (56,2%) menjawab setuju, 22 responden (9,4%) menjawab netral, 2 responden (0,9%) menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura II (Persero) selalu menjadi yang pertama dalam mengenalkan merek dan produk baru dipasaran dikarenakan perusahaan menilai aktif dalam kegiatan pemasaran sebagai strategi bisnis perusahaan yang membuat merek dan produk nya menjadi yang pertama dan semakin dikenal konsumen.

Deskripsi jawaban responden untuk keseluruhan item indikator *proactiveness* (X4) memiliki rata-rata 4,19, hal ini menginterpretasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator variabel *proactiveness*.

4.3.5 Distribusi Jawaban Indikator Variabel Keterlibatan (Z1)

Pada variabel Keterlibatan terdapat tiga item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan variabel Keterlibatan (Z1) ditunjukkan pada Tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 4.12

Distribusi Jawaban Indikator Variabel Keterlibatan (Z1)

item	1		2		3		4		5		jumlah		Rata - Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	jumlah	%	
Z _{1.1}	0	0	3	1,3	26	11,1	162	68,9	44	18,7	235	100	4,05
Z _{1.2}	0	0	0	0	16	6,8	164	69,8	55	23,4	235	100	4,20
Z _{1.3}	0	0	0	0	25	10,6	163	69,4	47	20,0	235	100	4,10
JUMLAH													4,12

Sumber: Data Primer(diolah), 2017

Pada Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa, item pernyataan dari indikator keterlibatan (Z1) yang memiliki rata - rata tertinggi adalah item Z_{1.2} yaitu, di perusahaan ini semua karyawan mampu bekerjasama dalam tim dan memberikan kontribusi terbaik dengan rata - rata 4,20. Dari total responden (235 responden) sebanyak 55 reponden (23,4%) menjawab sangat setuju, 164 responden (69,8%) menjawab setuju, 16 responden (6,8%) menjawab netral, tidak ada responden menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura II (Persero) melibatkan seluruh karyawannya dalam bekerja dan menuntut seluruh karyawan untuk dapat bekerja bersama sebagai tim, perusahaan selalu melakukan pendidikan dan pelatihan yang

dapat mengakrabkan antar karyawannya dan menuntut para karyawannya untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Deskripsi jawaban responden untuk indikator variabel Keterlibatan (Z1) memiliki rata-rata 4,12 hal ini menginterpretasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator variabel Keterlibatan.

4.3.6 Distribusi Jawaban Indikator Variabel Konsistensi (Z2)

Pada variabel Konsistensi terdapat tiga item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan variabel Konsistensi (Z2) ditunjukkan pada Tabel 4.13 berikut ini:

Tabel 4.13

Distribusi Jawaban Indikator Variabel Konsistensi (Z2)

item	1		2		3		4		5		jumlah		Rata - Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	jumlah	%	
Z _{2.1}	0	0	1	0,4	21	8,9	184	78,3	29	12,3	235	100	4,02
Z _{2.2}	0	0	0	0	17	7,2	171	72,8	47	20,0	235	100	4,13
Z _{2.3}	0	0	0	0	20	8,5	171	72,8	44	18,7	235	100	4,10
JUMLAH													4,08

Sumber: Data Primer(diolah), 2017

Pada Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa, item pernyataan dari indikator konsistensi (Z2) dengan rata - rata tertinggi adalah item Z_{2.2} yaitu, Terdapat kesepakatan yang jelas tentang cara yang benar dan salah untuk melakukan sesuatu dalam organisasi ini dengan rata - rata 4,13. Dari total responden (235 responden) sebanyak 47 responden (20,0%) menjawab sangat setuju, 171 responden (72,8%) menjawab setuju, 17 responden (7,2%) menjawab netral, tidak ada responden

menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura II (Persero) telah memberikan briefing dan sosialisasi secara menyeluruh pada semua karyawannya mengenai tata nilai, kesepakatan dan *standart operating procedure* (SOP) dalam bekerja, sehingga karyawan paham mengenai hal yang benar dan yang salah dalam melakukan pekerjaannya.

Deskripsi jawaban responden untuk keseluruhan item indikator variabel Konsistensi (Z2) memiliki rata-rata 4,08, hal ini menginterpretasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator variabel Konsistensi.

4.3.7 Distribusi Jawaban Indikator Variabel Adaptabilitas (Z3)

Pada variabel Adaptabilitas terdapat tiga item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan variabel Adaptabilitas (Z3) ditunjukkan pada Tabel 4.14 berikut ini:

Tabel 4.14

Distribusi Jawaban Indikator Variabel Adaptabilitas (Z3)

item	1		2		3		4		5		jumlah		Rata - Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	jumlah	%	
Z _{3.1}	0	0	1	0,4	44	18,7	170	72,3	20	8,5	235	100	3,90
Z _{3.2}	0	0	1	0,4	25	10,6	167	71,1	42	17,9	235	100	4,06
Z _{3.3}	0	0	3	1,3	28	11,9	161	68,5	43	18,3	235	100	4,04
JUMLAH													4,00

Pada Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa, item pernyataan dari indikator adaptabilitas (Z3) yang memiliki rata - rata tertinggi adalah item $Z_{3.2}$ yaitu, di perusahaan ini masukan dari pelanggan secara langsung mempengaruhi pengambilan keputusan dengan rata - rata 4,06. Dari total responden (235 responden) sebanyak 42 responden (17,9%) menjawab sangat setuju, 167 responden (71,1%) menjawab setuju, 25 responden (10,6%) menjawab netral, 1 responden (0,4%) menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura II (Persero) menganggap masukan/saran dan komentar dari pelanggan sebagai suatu kesempatan untuk belajar, berkembang dan beradaptasi di lingkungan bisnis yang selalu berubah. Saran tersebut digunakan PT. Angkasa Pura II (Persero) sebagai pedoman dalam bertindak dan mengambil keputusan.

Deskripsi jawaban responden untuk keseluruhan item indikator variabel Adaptabilitas (Z3) memiliki rata-rata 4,00, hal ini menginterpretasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator variabel Adaptabilitas.

4.3.8 Distribusi Jawaban Indikator Variabel Misi (Z4)

Pada variabel Misi terdapat tiga item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan variabel Misi (Z4) ditunjukkan pada Tabel 4.15 berikut ini:

Tabel 4.15
Distribusi Jawaban Indikator Variabel Misi (Z4)

item	1		2		3		4		5		jumlah		Rata - Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	jumlah	%	
Z _{4.1}	0	0	5	2,1	24	10,2	163	69,4	43	18,3	235	100	4,04
Z _{4.2}	1	0,4	2	0,9	17	7,2	158	67,2	57	24,3	235	100	4,14
Z _{4.3}	1	0,4	2	0,9	16	6,8	158	67,2	58	24,7	235	100	4,15
JUMLAH													4,11

Sumber: Data Primer(diolah), 2017

Pada Tabel 4.15 dapat diketahui bahwa, item pernyataan variabel misi (Z4) yang memiliki rata - rata tertinggi adalah item Z_{4.3} yaitu, di perusahaan ini tujuan organisasi tertera dengan jelas dengan rata - rata 4,15. Dari total responden (235 responden) sebanyak 58 reponden (24,7%) menjawab sangat setuju, 158 responden (67,2%) menjawab setuju, 16 responden (6,8%) menjawab netral, 2 responden (0,9%) menjawab tidak setuju dan 1 responden (0,4%) menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukan bahwa PT. Angkasa Pura II (Persero) telah melakukan sosialisasi secara menyeluruh mengenai visi misi, tujuan dan strategi perusahaan ke karyawannya, sehingga karyawan mengetahui tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Deskripsi jawaban rersponden untuk indikator variabel Misi (Z4) memiliki rata-rata 4,11, hal ini menginterpretasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator variabel Misi.

4.3.9 Distribusi Jawaban Indikator Variabel Kinerja Keuangan (Y1)

Pada variabel Kinerja Keuangan terdapat tiga item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan variabel Kinerja Keuangan (Y1) ditunjukkan pada Tabel 4.16 berikut ini:

Tabel 4.16

Distribusi Jawaban Indikator Variabel Kinerja Keuangan (Y1)

item	1		2		3		4		5		jumlah		Rata - Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	jumlah	%	
Y _{1.1}	1	0,4	1	0,4	20	8,5	157	66,8	56	23,8	235	100	4,13
Y _{1.2}	1	0,4	1	0,4	15	6,4	157	66,8	61	26,0	235	100	4,17
Y _{1.3}	0	0	2	0,9	48	20,4	144	61,3	41	17,4	235	100	3,95
JUMLAH													4,08

Sumber: Data Primer(diolah), 2017

Pada Tabel 4.16 dapat diketahui bahwa, item pernyataan variabel kinerja keuangan (Y1) yang memiliki rata - rata tertinggi adalah item Y_{1.2} yaitu, kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari modal sendiri meningkat tiap tahunnya dengan rata - rata 4,17. Dari total responden (235 responden) sebanyak 61 responden (26,0%) menjawab sangat setuju, 157 responden (66,8%) menjawab setuju, 15 responden (6,4%) menjawab netral, 1 responden (0,4%) menjawab tidak setuju dan 1 responden (0,4%) menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura II (Persero) mempunyai kemampuan menghasilkan laba dengan modal sendiri atau ekuitas yang sudah diinvestasikan pemegang saham (ROE), ROE yang meningkat maka kinerja perusahaan juga akan meningkat.

Deskripsi jawaban responden untuk seluruh item indikator variabel Kinerja Keuangan (Y1) memiliki rata-rata 4,08, hal ini menginterpretasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator variabel Kinerja Keuangan.

4.3.10 Distribusi Jawaban Indikator Variabel Kinerja Operasional (Y2)

Pada variabel Kinerja Operasional terdapat tiga item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan variabel Kinerja Operasional (Y2) ditunjukkan pada Tabel 4.17 berikut ini:

Tabel 4.17

Distribusi Jawaban Indikator Variabel Kinerja Operasional (Y2)

item	1		2		3		4		5		jumlah		Rata - Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	jumlah	%	
Y _{2.1}	0	0	1	0,4	13	5,5	139	59,1	82	34,9	235	100	4,28
Y _{2.2}	1	0,4	1	0,4	12	5,1	114	48,5	107	45,5	235	100	4,38
Y _{2.3}	1	0,4	1	0,4	9	3,8	121	51,5	103	43,8	235	100	4,37
JUMLAH													4,34

Sumber: Data Primer(diolah), 2017

Pada Tabel 4.17 dapat diketahui bahwa, item pernyataan dari variabel kinerja operasional (Y2) yang memiliki rata - rata tertinggi adalah item Y_{2.2} yaitu, jumlah pergerakan penumpang meningkat tiap tahunnya dengan rata - rata 4,38. Dari total responden (235 responden) sebanyak 107 responden (45,5%) menjawab sangat setuju, 114 responden (48,5%) menjawab setuju, 12 responden (5,1%) menjawab netral, 1 responden (0,4%) menjawab tidak setuju dan 1 responden (0,4%) menjawab sangat

tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura II (Persero) mengalami kenaikan jumlah penumpang atau pengguna angkutan udara tiap tahunnya, kinerja operasional PT. Angkasa Pura II (Persero) meningkat karena perusahaan menilai kinerja salah satunya melalui jumlah pergerakan penumpang pesawat udara.

Deskripsi jawaban responden untuk indikator variabel Kinerja Operasional (Y2) memiliki rata-rata 4,34, hal ini menginterpretasikan bahwa responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada pada indikator variabel Kinerja Operasional.

4.4 Uji Instrumen Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen dalam pengumpulan data. Untuk membuktikan kelayakan instrumen penelitian maka dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas pada hasil kuesioner.

4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu ukuran yang digunakan untuk menguji kebenaran instrumen suatu penelitian. Suatu instrumen dinyatakan valid apabila mampu mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Validitas data dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *Pearson Product Moment* dengan level signifikan 5%. Jika probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka, instrumen dinyatakan valid dan jika probabilitas hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka, instrumen dinyatakan tidak valid. Hasil penelitian dinyatakan valid ketika nilai r hitung $>$ r tabel. Hasil uji validitas untuk masing - masing item variabel dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel 4.17 sebagai berikut:

Tabel 4.18
Hasil Uji Instrumen Validitas

Variabel	Indikator	Item	R_{hitung}	R_{tabel}	Sig.	Keterangan
X	X1	X1.1	0,690	0,108	0,000	Valid
		X1.2	0,696	0,108	0,000	Valid
		X1.3	0,592	0,108	0,000	Valid
		X1.4	0,586	0,108	0,000	Valid
	X2	X2.1	0,770	0,108	0,000	Valid
		X2.2	0,644	0,108	0,000	Valid
		X2.3	0,716	0,108	0,000	Valid
	X3	X3.1	0,856	0,108	0,000	Valid
		X3.2	0,889	0,108	0,000	Valid
	X4	X4.1	0,748	0,108	0,000	Valid
		X4.2	0,853	0,108	0,000	Valid
		X4.3	0,721	0,108	0,000	Valid
Z	Z1	Z1.1	0,798	0,108	0,000	Valid
		Z1.2	0,839	0,108	0,000	Valid
		Z1.3	0,814	0,108	0,000	Valid
	Z2	Z2.1	0,805	0,108	0,000	Valid
		Z2.2	0,818	0,108	0,000	Valid
		Z2.3	0,756	0,108	0,000	Valid

Variabel	Indikator	Item	R _{hitung}	R _{tabel}	Sig.	Keterangan
Z	Z3	Z3.1	0,765	0,108	0,000	Valid
		Z3.2	0,870	0,108	0,000	Valid
		Z3.4	0,832	0,108	0,000	Valid
	Z4	Z4.1	0,806	0,108	0,000	Valid
		Z4.2	0,898	0,108	0,000	Valid
		Z4.3	0,880	0,108	0,000	Valid
Y	Y1	Y1.1	0,861	0,108	0,000	Valid
		Y1.2	0,907	0,108	0,000	Valid
		Y1.3	0,756	0,108	0,000	Valid
	Y2	Y2.1	0,810	0,108	0,000	Valid
		Y2.2	0,907	0,108	0,000	Valid
		Y2.3	0,861	0,108	0,000	Valid

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Berdasarkan Tabel 4.18 dapat diketahui bahwa, nilai r_{tabel} untuk $n = 235$ dengan signifikansi 5% adalah 0,108. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item variabel yang digunakan adalah valid, karena nilai signifikan $< 0,05$ dan nilai $R_{\text{hitung}} > R_{\text{tabel}}$. Sehingga item – item tersebut dikatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat sejauh mana skala dapat memberikan hasil yang konsisten apabila instrumen tersebut dipergunakan secara berulang dapat

memberikan hasil ukur yang sama. Metode yang digunakan untuk uji realibilitas yaitu metode *Alpha Cronbach's*. Kriteria pengujian adalah jika nilai *Alpha Cronbach's* lebih dari 0,6 ($\alpha > 0,6$), maka ukuran yang dipakai sudah reliabel. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.18 dibawah ini:

Tabel 4.19
Hasil Uji Instrumen Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha Cronbach	Keterangan
Strategi (X)	0,822	Reliabel
Kinerja Perusahaan (Y)	0,834	Reliabel
Budaya Organisasi (Z)	0,819	Reliabel

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Dari Tabel 4.18 dapat diketahui bahwa nilai dari *Alpha Cronbach* untuk semua variabel lebih besar dari 0,60 sehingga instrumen pernyataan yang digunakan sudah reliabel.

4.5 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik harus dilakukan pengujiannya untuk memenuhi penggunaan regresi linier berganda. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik meliputi pengujian asumsi normalitas, pengujian asumsi multikolinearitas, dan pengujian asumsi heterokedastisitas. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut:

4.5.1 Uji Asumsi Normalitas

Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Prosedur uji dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*, dengan ketentuan sebagai berikut :

Hipotesis yang digunakan :

H_0 : Residual tersebar normal

H_1 : Residual tidak tersebar normal

Apabila pengujian *Kolmogorov-Smirnov* menghasilkan signifikansi yang lebih besar dari α yaitu 0,05 , maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.19:

Tabel 4.20

Hasil Uji Normalitas

Parameter	Unstandardized Residual	
	Persamaan 1	Persamaan 2
N	235	235
<i>Kolmogorov - Smirnov</i>	0,831	0,904
Asymp. Sig.	0,494	0,388

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Pada tabel 4.19 dapat dilihat bahwa dari hasil perhitungan didapat nilai signifikansi sebesar 0,494 dan 0,388 atau lebih besar dari α yaitu 0,05, maka dapat disimpulkan data pada penelitian ini terdistribusi normal (asumsi normalitas terpenuhi).

4.5.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Cara untuk menguji tidak adanya Multikolinieritas dapat dilihat pada *Tolerance Value* atau *Variance Inflation Faktor (VIF)*. Suatu model regresi menunjukkan adanya multikolinearitas jika tingkat korelasi $> 95\%$, Nilai Tolerance < 0.10 , atau, Nilai VIF > 10 begitu pula sebaliknya. tabel 4.20 menunjukkan hasil uji multikolineritas dalam penelitian ini:

Tabel 4.21

Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Strategi (X)	0,744	1,344	Non Multikolinearitas
Budaya Organisasi (Z)	0,744	1,344	Non Multikolinearitas

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

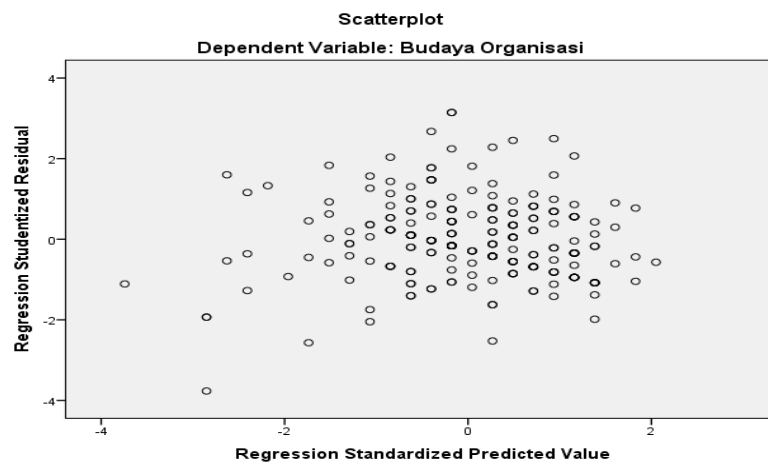
Berdasarkan tabel 4.20 dapat dilihat nilai Tolerance variabel bebas (independen) lebih dari 0,10, sedangkan nilai VIF variabel bebas (independen) lebih kecil dari 10,00 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antara variabel independen.

4.5.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi varian yang tidak sama dalam kesalahan pengganggu (residual). Uji

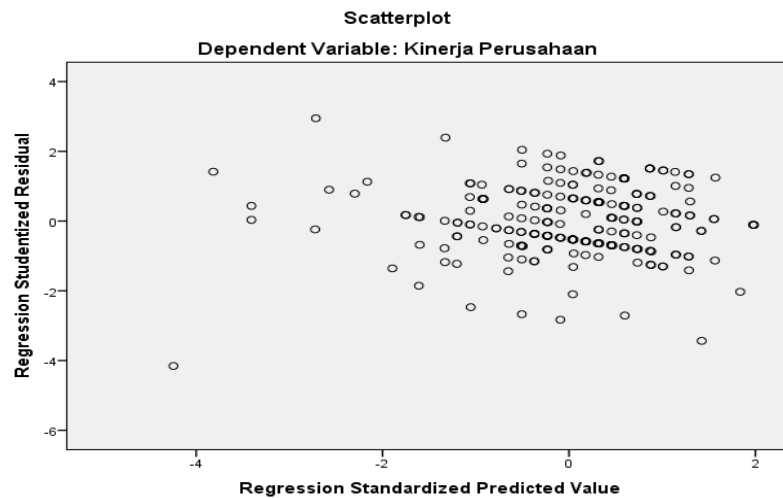
Homoskedastisitas pada prinsipnya digunakan untuk menguji apakah sebuah grup memiliki varians yang sama di antara anggota grup tersebut. Jika varians sama dan data ini seharusnya terjadi, maka dikatakan ada homoskedastisitas. Cara untuk menguji gejala heterokedastisitas adalah dengan melakukan uji *scatterplot*. Jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik *scatterplot*, seperti titik-titik yang membentuk pola yang teratur (bergelombang, menyebar kemudian menyempit) serta titik - titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil uji heterokedastisitas dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 4.21 dan tabel 4.22 berikut:

Gambar 4.2



Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan 1

Gambar 4.3

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan 2

Berdasarkan gambar 4.2 dan gambar 4.3 di atas dapat dilihat bahwa diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu, serta titik - titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. hal ini menyatakan bahwa tidak terdapat heterokedastisitas, yang artinya asumsi non heterokedastisitas terpenuhi.

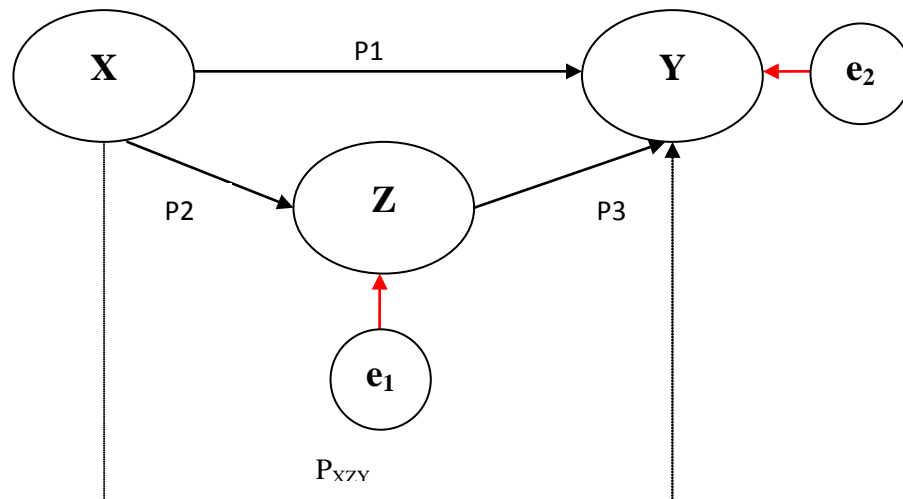
4.6 Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur atau path analysis merupakan bagian lebih lanjut dari analisis regresi. Dimana, jika dalam analisis regresi umumnya digunakan untuk menguji apakah ada pengaruh langsung yang diberikan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat. Sementara itu, analisis jalur tidak hanya menguji pengaruh langsung saja, tetapi juga menjelaskan tentang ada atau tidaknya pengaruh tidak langsung yang diberikan variabel bebas melalui variabel intervening terhadap variabel terikat.

4.6.1 Model Diagram Jalur

Berdasarkan pada hubungan antar variabel dalam penelitian ini, maka model hipotesis dapat digambarkan seperti gambar 4.2 berikut ini:

Gambar 4.4



Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Model *Path Analysis*

Keterangan :

X : Variabel Strategi

Y : Variabel Kinerja Perusahaan

Z : Variabel Budaya Organisasi

P1 : Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Variabel X Terhadap Y

P2 : Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Variabel X Terhadap Z

P3 : Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Variabel Z Terhadap Y

P_{XZY} : Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung X Terhadap Y Melalui Z

e_1 : Nilai Residual 1

e_2 : Nilai Residual 2

4.6.2 Perhitungan Koefisien Jalur

Perhitungan koefisien jalur dilakukan menggunakan analisis regresi dengan melihat pengaruh pada tiap tiap persamaan. Perhitungan statistik dalam analisis jalur yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS 21.

4.6.2.1 Regresi Persamaan 1

Hasil regresi variabel Strategi terhadap Budaya Organisasi dapat dilihat dari tabel 4.22 berikut:

Tabel 4.22

Hasil Analisis Jalur Persamaan 1

Variabel Bebas	Koefisien Jalur	T hitung	Sig.	Keterangan
Strategi	0,506	8,947	0,000	Signifikan
Variabel Terikat Budaya Organisasi $R = 0,506$ $R \text{ Square} = 0,256$ $\text{Adjusted } R \text{ Square} = 0,253$				

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Berdasarkan tabel 4.22 dapat disimpulkan beberapa pernyataan sebagai berikut:

a. Persamaan regresi variabel X terhadap Z dinyatakan sebagai berikut:

$$Z = b_1X + e_1$$

$$Z = 0,506X + e_1$$

- b. Berdasarkan hasil perhitungan, variabel Strategi (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Budaya Organisasi (Z) karena memiliki nilai signifikansi $< 0,05$ ($\alpha = 5\%$), yaitu 0,000.
- c. Koefisien jalur pada tabel 4.15 dan persamaan regresi memiliki nilai sebesar 0,506. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh Strategi (X) terhadap Budaya Organisasi (Z) adalah 50,6%, tanpa dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.

4.6.2.2 Regresi Persamaan 2

Hasil regresi variabel strategi dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dapat dilihat pada tabel 4.23 berikut:

Tabel 4.23

Hasil Analisis Jalur Persamaan 2

Variabel Bebas	Koefisien Jalur	T hitung	Sig.	Keterangan
Strategi	0,224	3,155	0,002	Signifikan
Budaya Organisasi	0,196	2,761	0,006	Signifikan
Variabel Terikat Kinerja Organisasi $R = 0,364$ $R \text{ Square} = 0,133$ $\text{Adjusted } R \text{ Square} = 0,125$				

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Berdasarkan data pada Tabel 4.23 dapat disimpulkan beberapa pernyataan sebagai berikut:

- a. Persamaan regresi variabel X dan Z terhadap Y dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = b_2X + b_3Z + e_2$$

$$Y = 0,224X + 0,196Z + e_2$$

- b. Berdasarkan hasil perhitungan maka dapat disimpulkan beberapa pernyataan sebagai berikut:

1. Variabel Strategi (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Perusahaan (Y) karena nilai signifikansi $< 0,05$ ($\alpha = 5\%$), yaitu 0,002.
2. Variabel Budaya Organisasi (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Perusahaan (Y) karena nilai signifikansi $< 0,05$ ($\alpha = 5\%$), yaitu 0,006.

- c. Nilai koefisien jalur pada tabel dan persamaan regresi yaitu menunjukkan:

1. Besarnya pengaruh Strategi (X) terhadap Kinerja Perusahaan (Y) tanpa dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian adalah sebesar 0,224 atau 22,4 %.
2. Besarnya pengaruh Budaya Organisasi (Z) terhadap Kinerja Perusahaan (Y) tanpa dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian adalah sebesar 0,196 atau 19,6%.

4.6.3 Validitas Model Path

Berdasarkan model dan penjelasan pada perhitungan koefisien jalur, pengujian Goodness of Fit model Path dapat menggunakan koefisien determinasi total. Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan menggunakan rumus: $R^2_m = 1 - P^2_{e1}P^2_{e2}...P^2_{ep}$

Dimana: $P_{e1} = \sqrt{1 - R^2_1}$

$$P_{e2} = \sqrt{1 - R^2_2}$$

R^2_1 adalah R square untuk persamaan pertama yaitu 0,256 dan R^2_2 adalah R square persamaan kedua yaitu 0,133, sehingga:

$$P_{e1} = \sqrt{1 - 0,256} = 0,862$$

$$P_{e2} = \sqrt{1 - 0,133} = 0,931$$

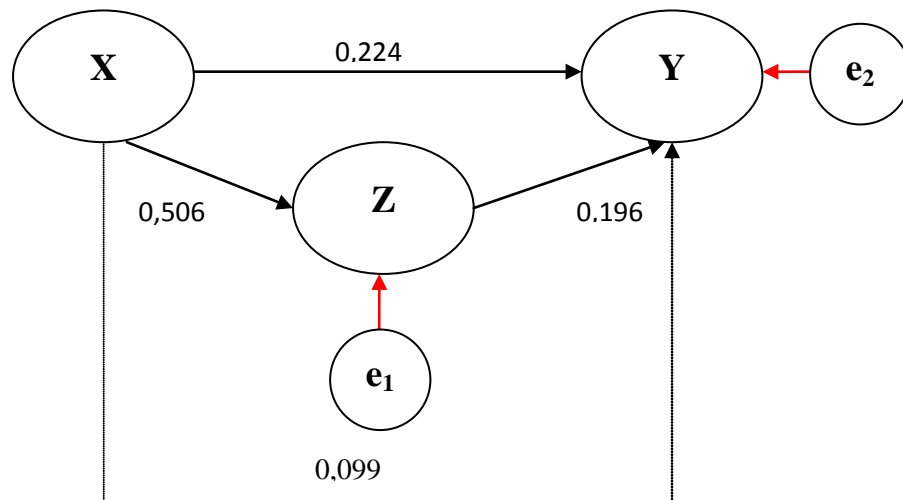
Dari perhitungan tersebut diperoleh koefisien determinasi total sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - (0,862)^2 \times (0,931)^2 = 0,355 \text{ atau } 35,5\%$$

Hasil perhitungan R^2_m mengindikasikan keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model path sebesar 35,5%, dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 35,5% dapat dijelaskan oleh model tersebut. sisanya sebesar 64,5% keragaman data dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat di penelitian ini).

4.6.4 Interpretasi Model Path

Hasil analisis *Path* yang telah dihitung menggunakan SPSS 21 telah dijelaskan dalam model pada gambar 4.5 sebagai berikut :

Gambar 4.5

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Interpretasi Model *Path Analysis*

- a. Pengaruh langsung dari persamaan koefisien jalur dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung variabel X terhadap Z:

$$Z = b_1X + e_1$$

$$Z = 0,506X + e_1$$

2. Pengaruh langsung variabel X dan Z terhadap Y:

$$Y = b_2X + b_3Z + e_2$$

$$Y = 0,224X + 0,196Z + e_2$$

- b. Pengaruh tidak langsung dari persamaan koefisien jalur dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Pengaruh tidak langsung variabel X terhadap Y melalui Z:

$$Y = b_1X \times b_3Z$$

$$= 0,506X \times 0,196Z$$

$$= 0,099$$

c. Pengaruh total dari persamaan koefisien jalur dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Pengaruh total X terhadap Y melalui Z:

$$Y = b_2X + (b_1X \times b_3Z)$$

$$= 0,224 + 0,099$$

$$= 0,323$$

4.6.5 Uji Ketepatan Model *Goodnes of Fit*

Menurut Ghozali (2011) uji ketepatan model dilakukan untuk menguji ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual. Secara statistik uji ketepatan model dapat dilakukan melalui pengukuran nilai statistik F. Nilai statistik dapat dilihat berdasarkan hasil pembandingan F_{hitung} tabel Anova pada uji regresi serta pada F_{tabel} pada tabel F. Pada penelitian ini menggunakan sampel 235 dan tiga variabel, sehingga nilai F_{tabel} sebesar 2,60. Hasil dapat dilihat pada tabel 4.24 berikut:

Tabel 4.24

Hasil Uji Regresi Persamaan 1

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	890,352	1	890,352	80,049	,000 ^b
Residual	2591,546	233	11,123		
Total	3481,898	234			

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

b. Predictors: (Constant), Strategi

Pada tabel 4.24 menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $80,049 > 2,60$ dan nilai signifikansi $< 0,05$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel strategi terhadap budaya organisasi telah memenuhi syarat uji ketetapan model.

Tabel 4.25

Hasil Uji Regresi Persamaan 2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	231,433	2	115,717	17,726	,000 ^b
	Residual	1514,507	232	6,528		
	Total	1745,940	234			

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Strategi

Pada tabel 4.25 menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $17,726 > 2,60$ dan nilai signifikansi $< 0,05$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel strategi dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan telah memenuhi syarat uji ketetapan model.

4.6.6 Uji Hipotesis

4.6.6.1 Uji t

Uji t digunakan untuk menguji apakah tiap variabel independen memiliki pengaruh secara langsung maupun tidak langsung yang signifikan terhadap variabel dependen atau tidak. Uji t dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan $df = 235 - 2 = 233$ yaitu 1.651. Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka hipotesis diterima, sebaliknya apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka hipotesis ditolak. Selain itu, pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan melihat nilai signifikansi, bila nilai

signifikansi $< \alpha = 0,05$ maka hipotesis diterima, begitu juga bila sebaliknya. Tabel 4.26 dan Tabel 4.27 menunjukkan hasil dari perhitungan koefisien jalur dan t_{hitung} untuk pengaruh langsung dan tidak langsung:

Tabel 4.26
Hasil Perhitungan Koefisien Jalur dan T_{hitung}
untuk Pengaruh langsung

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur	sig t	t_{hitung}	Keterangan
Strategi	Budaya Organisasi	0,506	0,000	8,947	Signifikan
Budaya Organisasi	Kinerja Perusahaan	0,196	0,006	2,761	Signifikan
Strategi	Kinerja Perusahaan	0,224	0,002	3,155	Signifikan

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Tabel 4.27
Hasil Perhitungan Koefisien Jalur untuk Pengaruh Tidak Langsung

Koefisien Jalur Strategi terhadap Budaya Organisasi	Koefisien Jalur Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan	Pengaruh tidak Langsung
0,506	0,196	0,099

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

H₁: Pengaruh langsung Strategi terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan data pada tabel 4.26 diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel Strategi terhadap Kinerja Perusahaan adalah 3,155. Dapat diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $3,155 > 1,651$. Nilai signifikansi untuk variabel Strategi terhadap Kinerja Perusahaan yaitu $0,002 < 0,05$. Secara keseluruhan, hipotesis variabel Strategi mempunyai pengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan diterima. Dapat disimpulkan bahwa variabel Strategi memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 0,224 atau 22,4%.

H₂: Pengaruh langsung Strategi terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan data pada tabel 4.26 diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel Strategi terhadap Budaya Organisasi adalah 8,947. Dapat diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $8,947 > 1,651$. Nilai signifikansi untuk variabel Strategi terhadap Budaya Organisasi yaitu $0,000 < 0,05$. Secara keseluruhan, hipotesis variabel Strategi mempunyai pengaruh langsung secara signifikan terhadap Budaya Organisasi diterima. Dapat disimpulkan bahwa variabel Strategi memiliki pengaruh langsung terhadap Budaya Organisasi sebesar 0,506 atau 50,6%.

H₃: Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan data pada tabel 4.26 diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan adalah 2,761. Dapat diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $2,761 > 1,651$. Nilai signifikansi untuk variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan yaitu $0,006 < 0,05$. Secara keseluruhan, hipotesis variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan diterima. Dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 0,196 atau 19,6%.

4.6.6.2 Sobel Test

Pengujian hipotesis terhadap pengaruh tidak langsung antara variabel Strategi terhadap Kinerja Perusahaan melalui Budaya Organisasi dilakukan dengan menggunakan *sobel test*. Sehingga diperoleh perhitungan sebagai berikut:

Diketahui:

$$P_1 = 0,506$$

$$Se_1 = 0,049$$

$$P_2 = 0,196$$

$$Se_2 = 0,050$$

Sehingga:

$$\begin{aligned} P_{1.2} &= P_1 \cdot P_2 \\ &= (0,506) (0,196) \\ &= 0,099 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Se_{12} &= \sqrt{P_1^2 \cdot S_{e2}^2 + P_2^2 \cdot S_{e1}^2 + S_{e1}^2 \cdot S_{e2}^2} \\ &= \sqrt{(0,506)^2 \cdot (0,050)^2 + (0,196)^2 \cdot (0,049)^2 + (0,049)^2 \cdot (0,050)^2} \\ &= 0,0272 \end{aligned}$$

Dengan demikian nilai *z-value* dapat diperoleh sebagai berikut:

$$\frac{P_{12}}{Se_{12}} = \frac{0,099}{0,0272} = 3,639$$

H₄: Pengaruh tidak langsung Strategi terhadap Kinerja Perusahaan melalui Budaya Organisasi

Berdasarkan tabel 4.26 dapat diketahui besar pengaruh tidak langsung Strategi terhadap Kinerja Perusahaan melalui Budaya Organisasi adalah 0,099 atau 9,9%. Berdasarkan uji *sobel test* nilai *z-value* sebesar $3,639 > 1,651$, sehingga H₄ yang menduga bahwa terdapat pengaruh tidak langsung secara signifikan dari variabel Strategi terhadap Kinerja Perusahaan melalui Budaya Organisasi diterima.

4.7 Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2011:97) koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Hasil uji determinasi dapat dilihat pada Tabel 4.28 dan Tabel 4.29

Tabel 4.28

Hasil Uji Determinasi 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,506 ^a	,256	,253	3,33504

a. Predictors: (Constant), Strategi

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Berdasarkan tabel 4.28, dapat dilihat bahwa koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,256 atau 25,6%. Artinya variabel Budaya Organisasi digambarkan sebesar 25,6% oleh variabel Strategi. Sedangkan sisanya sebesar 74,4% digambarkan oleh variabel lain yang diluar analisis *path* atau variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 4.29

Hasil Uji Determinasi 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,364 ^a	,133	,125	2,55500

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Strategi

Sumber: Data Primer (Diolah), 2017

Berdasarkan tabel 4.29, dapat dilihat bahwa koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,133 atau 13,3%. Artinya variabel Kinerja Perusahaan digambarkan sebesar 13,3% oleh variabel Strategi dan Budaya Organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 86,7% digambarkan oleh variabel lain yang diluar analisis *path* atau variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.8 Pembahasan Hasil Penelitian

Data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden telah diuji validitas dan reliabilitasnya, sehingga dapat dilanjutkan pada pengujian asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji Multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas. Setelah dilakukan uji asumsi klasik, maka dilanjutkan dengan analisis jalur (*Path Analysis*). Tahapan selanjutnya adalah penjelasan hubungan antar variabel pada penelitian ini yang kemudian dikaitkan dengan literatur atau penelitian - penelitian sebelumnya. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

4.8.1 Pengaruh Strategi terhadap Kinerja Perusahaan PT. Angkasa Pura II (Persero)

Pada analisis jalur menyatakan bahwa strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sehingga H_1 yang menduga bahwa Strategi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan dapat diterima. Makna positif signifikan ini adalah kinerja perusahaan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) akan meningkat, hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel strategi memiliki respon yang baik. Selain dilihat dari analisis tersebut, hal ini dapat dilihat dari setiap item pada instrumen penelitian bahwa PT. Angkasa Pura II (Persero) memperhatikan strategi

sebagai hal yang penting. Strategi memiliki dampak yang positif dan banyak karyawan yang mengetahui dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Nilai *mean* pada setiap item strategi menunjukkan dalam kategori setuju dan variabel strategi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) telah mengetahui dan mengimplementasikan strategi perusahaan dengan baik yang akan meningkatkan kinerja PT. Angkasa Pura II (Persero). Dengan demikian, pernyataan - pernyataan yang terdapat dalam item variabel strategi mempengaruhi responden dalam meningkatkan kinerja perusahaan PT. Angkasa Pura II (Persero).

PT. Angkasa Pura II (Persero) yang saat ini sedang sedang dalam masa pembangunan dan perkembangan infrastruktur bandara memerlukan dukungan kinerja perusahaan yang optimal. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi perusahaan mampu mendukung dan meningkatkan kinerja PT. Angkasa Pura II (Persero). Strategi perusahaan yang telah dirumuskan dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta indikator strategi yaitu *defensiveness* yang mengendalikan biaya mampu mendukung kinerja keuangan seperti *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE) dan *Earning per Share* (EPS) yang meningkat tiap tahunnya. Indikator *Defensiveness* dan *Proactiveness* seperti memodifikasi teknologi manufaktur dan mencari peluang bisnis yang ada mampu mendukung pencapaian kinerja operasional perusahaan seperti jumlah penerbangan, penumpang dan kargo yang meningkat tiap tahunnya.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Razieh Naserinajafabady et al. (2013), Wei Zheng et al. (2009) dan Armanu Thoyib

(2005) yang menyatakan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Strategi sangat diperlukan dalam menunjang keberhasilan kinerja perusahaan.

4.8.2 Pengaruh Strategi Terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan analisis jalur, strategi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Sehingga H₂ yang menduga bahwa Strategi berpengaruh secara signifikan terhadap Budaya Organisasi dapat diterima. Dengan adanya strategi perusahaan yang baik pada PT. Angkasa Pura II (Persero) maka budaya organisasi pada PT. Angkasa Pura II (Persero) akan semakin baik pula. Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) telah mengetahui dan mengimplementasikan strategi perusahaan dengan baik yang akan memengaruhi budaya organisasi PT. Angkasa Pura II (Persero) menjadi semakin baik.

PT. Angkasa Pura II (Persero) memiliki tujuan yaitu menjadi pengelola bandara yang berkelas internasional. Visi dan misi diciptakan untuk mendukung tercapainya tujuan tersebut dengan berdasar asumsi dasar telah dimiliki dalam membangun organisasi, budaya organisasi pun turut diciptakan. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi perusahaan yang didukung struktur dan sistem yang diterapkan di perusahaan memiliki kontribusi terhadap keberhasilan budaya organisasi.

Penelitian Ali Akbar et al. (2012) dan Razieh Naserinajafabady et al. (2013) menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara strategi dengan budaya organisasi. Menurut Agung (2007), ada tiga macam proses terbentuknya budaya perusahaan, salah satunya yaitu budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan

dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal. Hal tersebut berarti strategi mempengaruhi budaya organisasi.

4.8.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Pada analisis jalur menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sehingga H_3 yang menduga bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan dapat diterima. Dengan ada nya budaya organisasi yang baik pada PT. Angkasa Pura II (Persero) maka kinerja PT. Angkasa Pura II (Persero) akan meningkat. Indikator budaya organisasi yaitu keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*) dan misi (*mission*) telah disetujui oleh responden dalam penelitian ini yaitu karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) dan hal ini memengaruhi kinerja perusahaan yang meningkat.

PT. Angkasa Pura II (Persero) dalam upaya mendukung kondisi saat ini yang sedang dalam masa perkembangan dan pembangunan membutuhkan kinerja perusahaan yang maksimal. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi terbukti memiliki kontribusi terhadap pencapaian kinerja PT. Angkasa Pura II (Persero) yang optimal. Indikator - indikator budaya organisasi yang melibatkan karyawan yang menganut sistem dan nilai perusahaan akan digunakan sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak, hal tersebut mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik dan kinerja perusahaan tercapai.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nikpour (2016) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja

perusahaan pada perusahaan edukasi di Provinsi Kerman. Hasil penelitian ini didukung oleh teori Ruky (2001) mengenai faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan salah satunya adalah budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.

4.8.4 Pengaruh Tidak Langsung Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Budaya Organisasi

Hasil analisis jalur menyatakan bahwa pengaruh langsung antara strategi terhadap kinerja perusahaan adalah signifikan dan pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara strategi terhadap kinerja perusahaan melalui budaya organisasi juga akan signifikan. Sehingga H_4 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung secara signifikan variabel Strategi terhadap Kinerja Perusahaan melalui Budaya Organisasi dapat diterima. Strategi berperan penting dalam mempengaruhi budaya organisasi sehingga dapat menciptakan kinerja perusahaan PT. Angkasa Pura II (Persero) yang baik. Hal ini berarti PT. Angkasa Pura II (Persero) telah memformulasikan strategi dan mengimplementasikan strategi dengan baik sehingga kinerja perusahaan bertambah baik.

PT. Angkasa Pura II (Persero) saat ini berupaya untuk meningkatkan kinerja perusahaannya guna mendukung perkembangan dan pembangunan kearah yang lebih baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi ditambah dengan budaya organisasi akan menghasilkan kinerja perusahaan yang optimal. Budaya organisasi sebagai karakteristik dan tata nilai perusahaan dalam hal ini dapat memegang kendali sebagai mediasi antara hubungan strategi dengan kinerja perusahaan. Strategi PT.

Angkasa Pura II (Persero) yang telah diimplementasikan dapat membuat budaya organisasi yang baik sehingga menciptakan kinerja perusahaan yang semakin baik.

Hasil penelitian tersebut turut didukung oleh penelitian Armanu Thoyib (2005) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara strategi, budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Kotter & Heskett (1992) dalam penelitian mereka menemukan bahwa terdapat 4 (empat) faktor yang menentukan perilaku kerja manajemen suatu perusahaan, yaitu (1) budaya perusahaan; (2) struktur, sistem, rencana dan kebijakan formal; (3) kepemimpinan (*leadership*); dan (4) lingkungan yang teratur dan bersaing. Ditegaskan pula oleh Hickman and Silva (1986) bahwa *Strategy* ditambah dengan Budaya Organisasi (*Culture*) akan menghasilkan suatu keistimewaan (*Excellence*).

4.9 Implikasi Penelitian

Berdasarkan pembahasan yang sudah dijelaskan diatas, terdapat beberapa hal yang dapat diimplikasikan kepada perusahaan sesuai dengan hasil pembahasan tersebut.

4.9.1 Teoritis

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh dari variabel Strategi terhadap variabel Kinerja Perusahaan yang dimediasi oleh variabel Budaya Organisasi pada PT. Angkasa Pura II (Persero). Hal tersebut memperkuat teori Ruky (2001) mengenai faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan yaitu salah satunya adalah budaya organisasi. Selain itu, menurut Agung (2007), ada tiga macam proses terbentuknya budaya perusahaan, salah satunya yaitu budaya terbentuk sebagai

upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal, hal tersebut berarti strategi.

4.9.2 Praktik

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi bagi PT. Angkasa Pura II (Persero), yaitu:

1. PT. Angkasa Pura II (Persero) harus dapat mempertahankan atau mengembangkan strateginya, dan dalam menentukan strategi perusahaan, para pimpinan PT. Angkasa Pura II (Persero) harus mengidentifikasi dan menganalisis kompetensi inti perusahaan atau unit bisnis dan memastikan kompetensi tersebut dikelola dengan baik untuk mencapai kinerja perusahaan yang maksimal.
2. PT. Angkasa Pura II (Persero) dapat meningkatkan pemahaman mengenai budaya organisasi perusahaan melalui tingkah laku dan sikap pimpinan. Seorang pemimpin perusahaan dianggap sebagai teladan dan pedoman berperilaku bagi seluruh karyawan perusahaan tersebut, apabila pimpinan dapat memberikan contoh berperilaku dan disiplin kerja yang sesuai dengan budaya perusahaan yang baik, maka karyawan akan melakukan hal yang sama. Jika seluruh elemen dalam PT. Angkasa Pura II (Persero) menerapkan budaya organisasi yang baik maka kinerja organisasi pun akan optimal.
3. Budaya organisasi sebagai mediasi dalam hubungan strategi terhadap kinerja perusahaan telah memberikan implikasi bahwa penerapan strategi perlu didukung atau dikuatkan dengan budaya organisasi yang baik agar tercapai

kinerja perusahaan yang maksimal. Bentuk dukungan budaya organisasi ini dikhususkan pada keterlibatan dan kerjasama (*teamwork*) karena merupakan item dengan mean terbesar. PT. Angkasa Pura II (Persero) dapat membuat program atau acara keakraban atau inagurasi untuk mendekatkan antar karyawan agar mereka lebih mengenal satu sama lain dan dapat menyatukan pikiran untuk bekerjasama dan memberikan kontribusi terbaik.

4.10 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih jauh dari kata sempurna dan terdapat beberapa keterbatasan yang peneliti alami sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menggunakan sampel berjumlah $n=235$ responden di objek penelitian yaitu di PT. Angkasa Pura II (Persero).
2. Penelitian ini hanya meneliti tiga variabel, yaitu implementasi strategi dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Untuk itu perlu digali keterkaitan variabel lainnya yang turut dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.
3. Kondisi objek penelitian PT. Angkasa Pura II (Persero) saat peneliti melakukan penelitian sedang mengalami adaptasi dari pergantian kebijakan - kebijakan, strategi dan budaya perusahaan sebagai dampak pergantian struktur organisasi perusahaan yang baru.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi terhadap kinerja perusahaan melalui budaya organisasi dengan studi pada PT. Angkasa Pura II (Persero). Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Peningkatan strategi membuat kinerja perusahaan PT. Angkasa Pura II (Persero) semakin maksimal. Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) telah mengetahui dan mengimplementasikan strategi perusahaan dengan baik yang akan membuat kinerja perusahaan maksimal.
2. Peningkatan strategi PT. Angkasa Pura II (Persero) memiliki kontribusi terhadap keberhasilan penerapan budaya organisasi di PT. Angkasa Pura II (Persero). Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) telah mengetahui dan mengimplementasikan strategi perusahaan dengan baik sehingga budaya perusahaan menjadi semakin baik.
3. Peningkatan budaya organisasi membuat kinerja perusahaan di PT. Angkasa Pura II (Persero) maksimal. Budaya organisasi yang diterapkan di PT. Angkasa Pura II (Persero) membuat kinerja perusahaan optimal.
4. Peningkatan strategi dan melalui budaya organisasi yang meningkat membuat kinerja perusahaan PT. Angkasa Pura II (Persero) maksimal. Budaya organisasi yang baik di PT. Angkasa Pura II (Persero) dapat memegang

kendali sebagai mediasi atas strategi dengan kinerja perusahaan yang optimal. Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) mengimplementasikan strategi perusahaan dengan baik dan menerapkan budaya perusahaan dengan baik akan membuat kinerja perusahaan tercapai.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan, peneliti dapat memberikan saran - saran yang dapat bermanfaat bagi pihak - pihak terkait sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan PT. Angkasa Pura II (Persero)

- a. Untuk mengembangkan strategi perusahaannya, pimpinan PT. Angkasa Pura II (Persero) dapat melakukan analisis dan identifikasi terhadap kompetensi inti unit bisnis perusahaan, kemudian membentuk tim khusus untuk mengelola kompetensi inti tersebut sebagai strategi perusahaan yang dapat membuat kinerja PT. Angkasa Pura II (Persero) meningkat.
- b. Untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan budaya perusahaan PT. Angkasa Pura II (Persero) dapat mengambil nilai - nilai dan norma yang diadaptasi dari budaya sebelumnya dengan menggabungkannya dengan teori budaya organisasi yang ada. Kemudian PT. Angkasa Pura II (Persero) dapat melakukan sosialisasi mengenai budaya perusahaan yang telah di bentuk kepada seluruh karyawan setiap bulannya agar budaya tersebut dapat tersalurkan ke

karyawan dan dapat dijadikan sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak.

- c. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, PT. Angkasa Pura II (Persero) dapat membentuk tim khusus atau divisi yang khusus mengidentifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan yang dapat di gunakan sebagai pedoman menentukan strategi perusahaan dan memastikan strategi yang telah di formulasikan tersebut diimplementasikan dengan baik. PT. Angkasa Pura II (Persero) juga dapat mengadakan pertemuan singkat yang dihadiri oleh jajaran pemimpin perusahaan dengan seluruh karyawan dan membahas mengenai pencapaian kinerja perusahaan, sosialisasi mengenai strategi perusahaan agar seluruh karyawan dapat mengimplementasikannya dengan baik dan juga penjabaran budaya perusahaan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain selain strategi, budaya organisasi dan kinerja perusahaan, seperti misalnya *knowledge management*, *Intangible resource*, *organizational structure* dan sebagainya. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas dan menambah jumlah sampel yang digunakan untuk mendapatkan hasil yang merata. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperbaiki keterbatasan - keterbatasan yang ada dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, A. L., 2007. *Dari Budaya Perusahaan ke Budaya kerja*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M. R. & Akbari, J., 2012. Relationship Between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4(3 & 4), p. 286.
- Akuei, A. M., 2016. The Role of Organization Culture on Effective Strategy Implementation Among Commercial Banks in South Sudan. *The International Journal of Business & Management*, 4(6), p. 391.
- Amirullah, 2015. *Manajemen Strategi: Teori Konsep Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Arikunto, 2010. *Prosedur Penelitian: Objek dan Subjek Penelitian, Sumber Data Dalam Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armosudiro, 2006. *Konsep Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bastian, 2001. *Perbandingan Konsep Kinerja*. Jakarta: Gramedia.
- David, F. R., 2012. *Manajemen Strategis, Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Data World Bank, Airplane & Passenger Movement 2015, diakses pada 29 November 2016, <http://www.dataworldbank.com/>
- Denison, D. R., Haaland, S. & Goelzer, P., 2003. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern Around The World?. *Emerald Group Publishing Limited*, Volume 3, pp. 205-227.
- Emeka, N. H., 2015. Effect of Strategic Planning on Organizational Performance: A Study of Selected Brewing Firms in Nigeria. *The International Journal of Business & Management*, 3(2), p. 162.
- Fey, C.F. Denison, D.R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory been Applied in Russia, *Organization Science*.
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hermawan, Asep, 2009. *Penelitian Bisnis*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hickman, C.R., and M.A. Silva. 1986. *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age*. Canada: New American Library.

- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L., 2012. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 13 ed. New York: Pearson.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kardina Yudha. 2015. *Pengaruh Servicescape terhadap Revisit Intention dengan Perceived Service Quality sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Ubud Hotel & Villas)*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi & Bisnis. Universitas Brawijaya Malang.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kasiram, M., 2008. *Metodologi Penelitian*. Malang: UIN-Malang Pers.
- Malhotra, Naresh K, 2005. *Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan, Terjemahan oleh: Ir. Soleh Rusyadi Maryam.MM*. Edisi Keempat. Jilid 1 dan 2. Jakarta: PT INDEKS.
- Masrukhin & Waridin, 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Volume 7, p. 2.
- Mooney, D. J., 1996. *Konsep Pengembangan Organisasi Publik*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Naserinajafabady, R., Rangriz, H. & Mehrabi, J., 2013. Effects of Organizational Culture, Structure and Strategy on Organizational Effectiveness by Using Knowledge Management Case Study: Seven International Transportation Company. *International Research Joirnal of Applied and Basic Sciences*, 7(6), pp. 355-361.
- Nikpour, A., 2017. The impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, Volume 6, pp. 65-72.
- Rofiaty & Novianty, Try., 2015. *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Inovasi, Implementasi Strategi dan Kinerja Organisasi RS Lavalette Malang*, Malang: Thesis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B., 2008. *Manajemen Strategis*. 10 ed. Jakarta: Salemba Empat.
- PT. Angkasa Pura II (Persero), *Annual Report* Tahun 2015, Jakarta
- PT. Angkasa Pura II (Persero), *Sustaiaibility Report* Tahun 2015, Jakarta

- Retherford, R. D., 1993. *Statistical Models for Causal Analysis*. USA: Wiley John & Sons.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2008. *Perilaku Organisasi*. 2 ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruky, A. S., 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, S., 2003. *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11.5*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sarwono, Jonathan, 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Septiani & Devie, 2013. Analisa Pengaruh Business Process Reengineering Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Organisasi. *Business Accounting Review*, 1(2), p. 197.
- Sobandi, B., 2006. *Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*. Bandung: s.n.
- Suandi, E., 2006. *Perencanaan Pajak*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Bumi Aksara.
- Surjadi, 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: PT. Reflika Aditama.
- Thoyib, A., 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), pp. 60-73.
- Umar, H., 2011. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wikipedia, Maskapai Indonesia 2016, diakses pada 29 November 2016, <http://www.wikipedia.com/>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Malhotra, 2001. *E-S_QUAL A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality*. New York: Free Press.
- Zheng, W., Yang, B. & Mclean, G. N., 2009. Linking Organizational Culture, Structure, Strategy and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, Volume 6, p. 9.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1

Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

a. Variabel *Analysis* (X1)

		Correlations				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Analysis
X1.1	Pearson Correlation	1	,427**	,288**	,122*	,690**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,031	,000
	N	235	235	235	235	235
X1.2	Pearson Correlation	,427**	1	,254**	,080	,696**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,110	,000
	N	235	235	235	235	235
X1.3	Pearson Correlation	,288**	,254**	1	,149*	,592**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,011	,000
	N	235	235	235	235	235
X1.4	Pearson Correlation	,122*	,080	,149*	1	,586**
	Sig. (1-tailed)	,031	,110	,011		,000
	N	235	235	235	235	235
Analysis	Pearson Correlation	,690**	,696**	,592**	,586**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235	235

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

b. Variabel Indikator *Defensiveness* (X2)

		Correlations			
		X2.1	X2.2	X2.3	Defensiveness
X2.1	Pearson Correlation	1	,363**	,300**	,770**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000
	N	235	235	235	235
X2.2	Pearson Correlation	,363**	1	,118*	,644**
	Sig. (1-tailed)	,000		,036	,000
	N	235	235	235	235
X2.3	Pearson Correlation	,300**	,118*	1	,716**
	Sig. (1-tailed)	,000	,036		,000
	N	235	235	235	235
Defensiveness	Pearson Correlation	,770**	,644**	,716**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

c. Variabel Indikator *Futurity* (X3)

		Correlations		
		X3.1	X3.2	Futurity
X3.1	Pearson Correlation	1	,525**	,856**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000
	N	235	235	235
X3.2	Pearson Correlation	,525**	1	,889**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000
	N	235	235	235
Futurity	Pearson Correlation	,856**	,889**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	
	N	235	235	235

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

d. Variabel Indikator *Proactiveness* (X4)

		Correlations			
		X4.1	X4.2	X4.3	Proactiveness
X4.1	Pearson Correlation	1	,500**	,249**	,748**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000
	N	235	235	235	235
X4.2	Pearson Correlation	,500**	1	,447**	,853**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000
	N	235	235	235	235
X4.3	Pearson Correlation	,249**	,447**	1	,721**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000
	N	235	235	235	235
Proactiveness	Pearson Correlation	,748**	,853**	,721**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

e. Variabel Indikator Keterlibatan (Z1)

		Correlations			
		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Keterlibatan
Z1.1	Pearson Correlation	1	,497**	,423**	,798**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000
	N	235	235	235	235
Z1.2	Pearson Correlation	,497**	1	,586**	,839**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000
	N	235	235	235	235
Z1.3	Pearson Correlation	,423**	,586**	1	,814**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000
	N	235	235	235	235
Keterlibatan	Pearson Correlation	,798**	,839**	,814**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

f. Variabel Indikator Konsistensi (Z2)

		Correlations			
		Z2.1	Z2.2	Z2.3	Konsistensi
Z2.1	Pearson Correlation	1	,549**	,389**	,805**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000
	N	235	235	235	235
Z2.2	Pearson Correlation	,549**	1	,393**	,818**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000
	N	235	235	235	235
Z2.3	Pearson Correlation	,389**	,393**	1	,756**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000
	N	235	235	235	235
Konsistensi	Pearson Correlation	,805**	,818**	,756**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

g. Variabel Indikator Adaptabilitas (Z3)

		Correlations			
		Z3.1	Z3.2	Z3.3	Adaptabilitas
Z3.1	Pearson Correlation	1	,528**	,395**	,765**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000
	N	235	235	235	235
Z3.2	Pearson Correlation	,528**	1	,623**	,870**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000
	N	235	235	235	235
Z3.3	Pearson Correlation	,395**	,623**	1	,832**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000
	N	235	235	235	235
Adaptabilitas	Pearson Correlation	,765**	,870**	,832**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

h. Variabel Indikator Misi (Z4)

		Correlations			
		Z4.1	Z4.2	Z4.3	Misi
Z4.1	Pearson Correlation	1	,563**	,518**	,806**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000
	N	235	235	235	235
Z4.2	Pearson Correlation	,563**	1	,756**	,898**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000
	N	235	235	235	235
Z4.3	Pearson Correlation	,518**	,756**	1	,880**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000
	N	235	235	235	235
Misi	Pearson Correlation	,806**	,898**	,880**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

i. Indikator Variabel Kinerja Keuangan (Y1)

		Correlations			
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Kinerja Keuangan
Y1.1	Pearson Correlation	1	,811**	,381**	,861**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000
	N	235	235	235	235
Y1.2	Pearson Correlation	,811**	1	,494**	,907**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000
	N	235	235	235	235
Y1.3	Pearson Correlation	,381**	,494**	1	,756**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000
	N	235	235	235	235
Kinerja Keuangan	Pearson Correlation	,861**	,907**	,756**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

j. Variabel Indikator Kinerja Operasional (Y2)

		Correlations			
		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Kinerja Operasional
Y2.1	Pearson Correlation	1	,616**	,499**	,810**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000
	N	235	235	235	235
Y2.2	Pearson Correlation	,616**	1	,709**	,907**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000
	N	235	235	235	235
Y2.3	Pearson Correlation	,499**	,709**	1	,861**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000
	N	235	235	235	235
Kinerja Operasional	Pearson Correlation	,810**	,907**	,861**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

2. Uji Reliabilitas

a. Variabel Strategi (X)

Case Processing Summary		
		N
		%
Cases	Valid	235
	Excluded ^a	0
	Total	235
		100,0
		,0
		100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,822	12

b. Variabel Budaya Organisasi (Z)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	235	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	235	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,819	12

c. Variabel Kinerja Organisasi (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	235	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	235	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,834	6

Lampiran 2

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Asumsi Normalitas

a. Persamaan 1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		235
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,32790978
	Absolute	,054
Most Extreme Differences	Positive	,054
	Negative	-,047
Kolmogorov-Smirnov Z		,831
Asymp. Sig. (2-tailed)		,494

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

b. Persamaan 2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		235
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,54406242
	Absolute	,059
Most Extreme Differences	Positive	,037
	Negative	-,059
Kolmogorov-Smirnov Z		,904
Asymp. Sig. (2-tailed)		,388

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Uji Asumsi Multikolinearitas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Strategi ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,364 ^a	,133	,125	2,55500

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Strategi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	231,433	2	115,717	17,726	,000 ^b
	Residual	1514,507	232	6,528		
	Total	1745,940	234			

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Strategi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	11,891	2,292		5,187	,000		
Strategi	,136	,043	,224	3,155	,002	,744	1,344
Budaya Organisasi	,139	,050	,196	2,761	,006	,744	1,344

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

Coefficient Correlations^a

Model			Budaya Organisasi	Strategi
1	Correlations	Budaya Organisasi	1,000	-,506
		Strategi	-,506	1,000
	Covariances	Budaya Organisasi	,003	-,001
		Strategi	-,001	,002

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

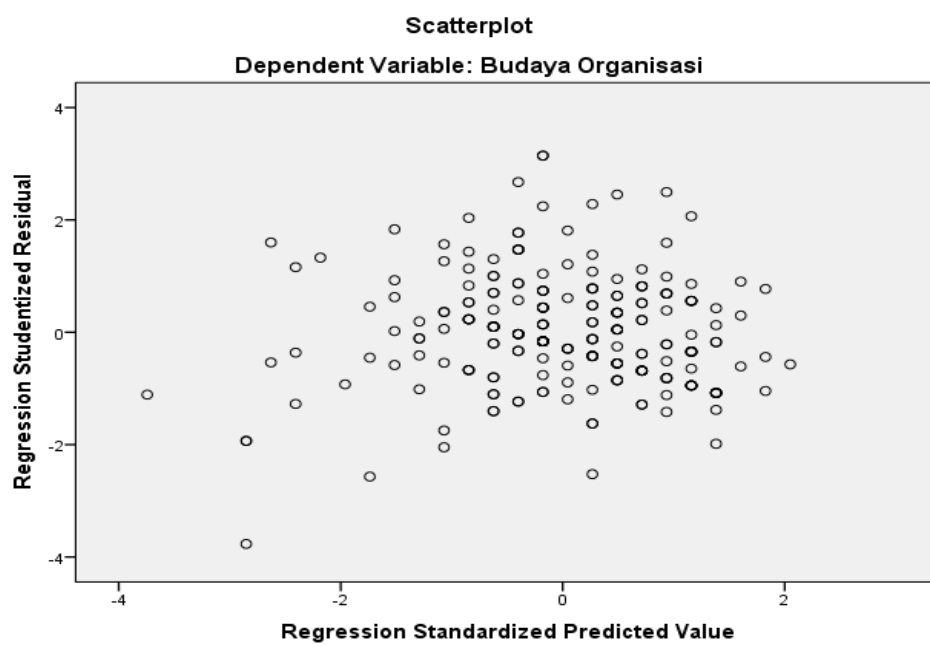
Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Strategi	Budaya Organisasi
1	1	2,993	1,000	,00	,00	,00
	2	,004	26,480	,42	,90	,05
	3	,003	31,591	,58	,09	,95

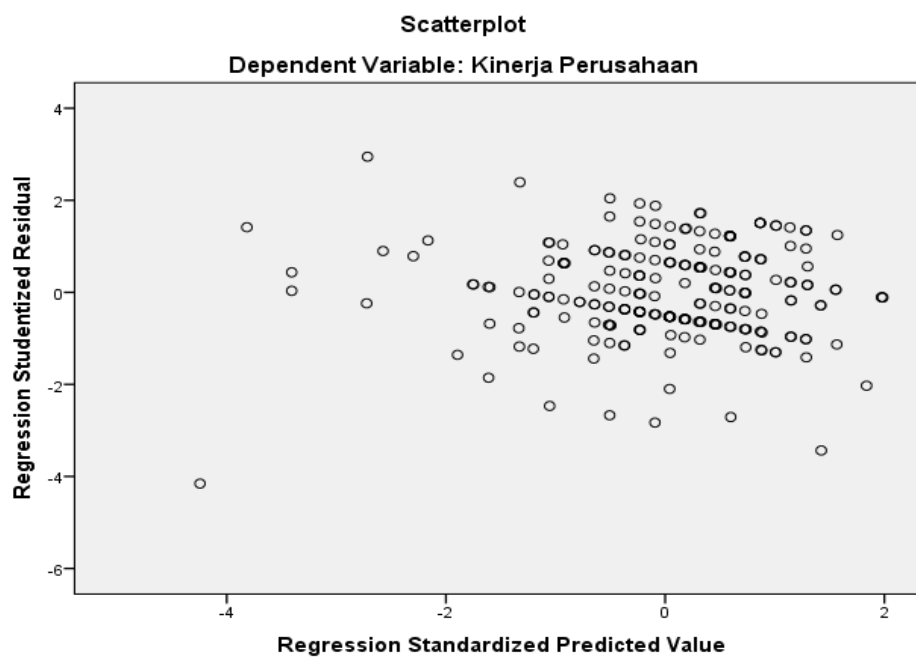
a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

3. Uji Asumsi Heterokedastisitas

a. Persamaan 1



b. Persamaan 2



Lampiran 3

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

1. Persamaan 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Strategi ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,506 ^a	,256	,253	3,33504

a. Predictors: (Constant), Strategi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	890,352	1	890,352	80,049	,000 ^b
	Residual	2591,546	233	11,123		
	Total	3481,898	234			

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

b. Predictors: (Constant), Strategi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27,676	2,380		11,626	,000
	Strategi	,435	,049	,506	8,947	,000

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

2. Persamaan 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Strategi ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,364 ^a	,133	,125	2,55500

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Strategi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	231,433	2	115,717	17,726	,000 ^b
	Residual	1514,507	232	6,528		
	Total	1745,940	234			

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Strategi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,891	2,292		5,187	,000
	Strategi	,136	,043	,224	3,155	,002
	Budaya Organisasi	,139	,050	,196	2,761	,006

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

Kepada Yth.

Sdr/Sdri Karyawan

PT. Angkasa Pura II (Persero)

Di tempat

Saya adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen konsentrasi Manajemen Strategi Universitas Brawijaya yang saat ini mengadakan penelitian skripsi tentang **Pengaruh Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Budaya Organisasi (Studi Pada PT. Angkasa Pura II Persero)**. Berkaitan dengan penelitian skripsi tersebut, saya memerlukan data – data yang terdapat di PT. Angkasa Pura II (Persero). Kuisioner ini tidak bermaksud untuk menilai hal – hal yang berkaitan dengan nama baik Saudara/Saudari serta tidak mempengaruhi penilaian perusahaan kepada Saudara/Saudari, melainkan murni untuk kepentingan penelitian. Oleh karenanya saya mohon kuisioner ini dijawab jujur, apa adanya, sesuai dengan yang Saudara/Saudari rasakan. Berdasarkan kode etik penelitian, kerahasiaan jawaban Saudara/Saudari, menjadi tanggung jawab saya sepenuhnya. Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik saya sampaikan terimakasih.

Malang, Februari 2017
Peneliti

Reynardy Baskoro Aryowibowo
135020200111042

I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama (boleh tidak di isi) :

Usia dan Jenis Kelamin : Tahun / (L/P)

Masa Kerja :Tahun

Jabatan/divisi :

Pendidikan Terakhir :

II. PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (√) pada pilihan pernyataan yang terdapat di sebelah kanan, sesuai dengan pendapat, penilaian atau persepsi pengamatan Bapak/Ibu dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) STS : Sangat Tidak Setuju
- 2) TS : Tidak Setuju
- 3) N : Netral
- 4) S : Setuju
- 5) SS : Sangat Setuju

1. STRATEGI

A	Analysis	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan ini selalu mencoba mengembangkan analisis apabila dihadapkan pada keputusan besar.					
2.	Perusahaan ini menggunakan teknik perencanaan (Menyusun rencana untuk melakukan sesuatu/tindakan)					
3.	Perusahaan ini menggunakan output informasi manajemen.					
4.	Perusahaan ini menekankan koordinasi yang efektif antar bidang fungsional yang berbeda.					
B	Defensiveness	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan ini memodifikasi teknologi manufaktur secara signifikan.					
2.	Perusahaan ini menggunakan sistem pengendalian biaya.					
3.	Perusahaan ini menggunakan teknik manajemen produk.					
C	Futurity	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan ini menekankan penelitian dasar untuk memberi					

	keunggulan di masa depan					
2.	Perusahaan ini menggunakan ramalan (<i>Forecasting</i>) sebagai indikator utama dalam operasi.					
D	<i>Proactiveness</i>	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan ini selalu mencari peluang baru yang terkait dengan operasi yang sedang dijalankan.					
2.	Perusahaan ini selalu menjadi yang pertama dalam mengenalkan merek dan produk baru dipasaran.					
3.	Perusahaan ini selalu melihat peluang bisnis yang dapat dikembangkan.					

2. BUDAYA ORGANISASI

A	Keterlibatan (<i>Involvement</i>)	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan ini menunjukkan rasa hormat terhadap beragam pendapat dan gagasan (Melibatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan)					
2.	Di perusahaan ini, semua karyawan mampu bekerjasama dalam tim dan memberikan kontribusi terbaik.					
3.	Kemampuan orang dalam Perusahaan ini dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif yang penting.					
B	Konsistensi (<i>Consistency</i>)	STS	TS	N	S	SS
1.	Terdapat kejelasan nilai (<i>Core Value</i>) di Perusahaan ini yang mengatur cara bekerja karyawan.					
2.	Terdapat kesepakatan yang jelas tentang cara yang benar dan salah untuk melakukan sesuatu dalam organisasi ini.					
3.	Karyawan dari berbagai divisi di Perusahaan ini masih memiliki perspektif yang sama					
C	Adaptabilitas (<i>Adaptability</i>)	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan ini terus mengadopsi cara baru dan yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan.					
2.	Di perusahaan ini, masukan dari pelanggan secara langsung mempengaruhi pengambilan keputusan.					

3.	Perusahaan ini melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang.					
D	Misi (<i>Mission</i>)	STS	TS	N	S	SS
1.	Di perusahaan ini visi dan misi organisasi tertera jelas.					
2.	Di perusahaan ini, arahan strategi perusahaan tertera jelas.					
3	Di perusahaan ini tujuan organisasi tertera jelas.					

3. KINERJA ORGANISASI

A	Keuangan (<i>Financial</i>)	STS	TS	N	S	SS
1.	Kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari aktiva yang digunakan (ROA) meningkat tiap tahunnya.					
2.	Kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari modal sendiri (ROE) meningkat tiap tahunnya.					
3.	Pendapatan per jumlah saham (EPS) yang di terbitkan PT. Angkasa Pura II cukup tinggi					
B	Operasional	STS	TS	N	S	SS
1.	Jumlah pergerakan pesawat meningkat tiap tahunnya					
2.	Jumlah pergerakan penumpang meningkat tiap tahunnya					
3.	Jumlah pergerakan kargo meningkat tiap tahunnya					